

SABER UNIVERSITARIO

Nº 15, enero-junio 2026



Nº 15

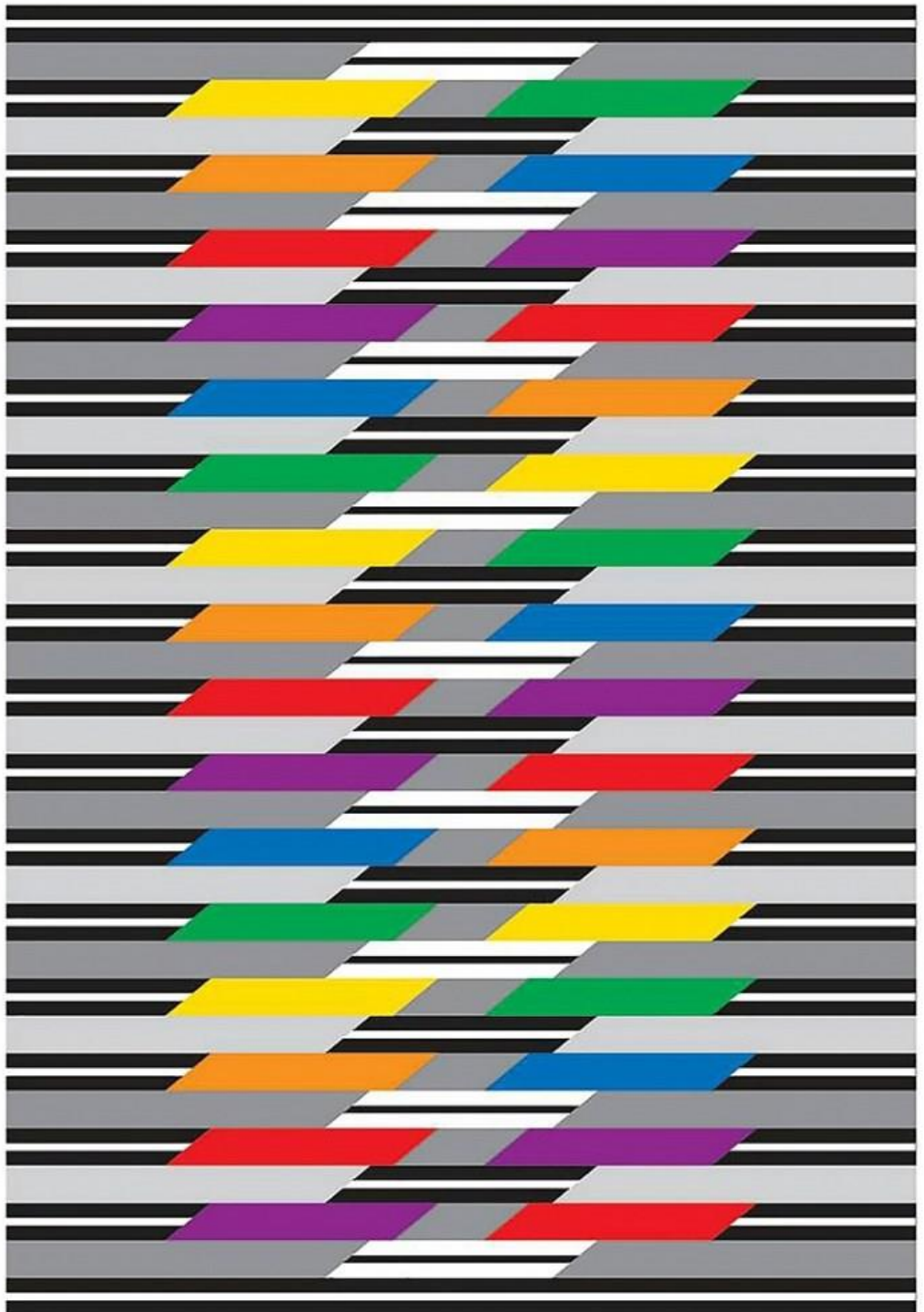


Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”

Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Irdemaro Gil-Albert Almeida
Rector

Mairett Cermeño Medina
Responsable del Área
Académica

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. UTDFT
- ❖ 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

Nº 15, enero-junio 2026.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

Estrategias de gestión para el fortalecimiento de la territorialización del talento humano desde la función supervisora en la educación inicial.

Dioselys María Liccien Ruiz

Centro de Educación Inicial Teresa Eduardo

Tucupita, Venezuela

licciendioselys@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-9139-8446>

Resumen

Este artículo presenta una investigación de un tema pendiente en el campo de la docente basada en función supervisora: la territorialización del talento humano. Y además se pretende con el mismo identificar las debilidades en materia de supervisión en la distribución y asignación territorial de docentes, actualmente existen en el sistema de educación inicial y proponer líneas concretas que permitan mejorar la supervisión educativa. Se optó por la metodología de Investigación Acción Participativa y Transformadora (IAPT). La muestra se seleccionó intencionalmente e incluyó a la totalidad de supervisores y un grupo de directores y docentes. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación participante y grupos focales como métodos de recolección. Ocho estrategias de gestión supervisora fueron construidas a través de cuatro ciclos de acción y adaptadas al contexto geográfico-cultural del Delta Amacuro. Se establece que la territorialización del talento humano en la educación inicial exige una supervisión situada con criterios claros y planes de acompañamiento continuo. Las estrategias propuestas reafirman la función supervisora y favorecen a la distribución equitativa del personal docente en escenarios de diversidad territorial.

Palabras clave: gestión educativa, territorialización, talento humano, supervisión escolar, educación inicial.

Abstract

This article presents research on a pending issue in the field of teacher training based on supervisory roles: the territorialization of human talent. It also aims to identify weaknesses in the territorial distribution and assignment of teachers within the early childhood education system and to propose concrete strategies for improving educational supervision. The Participatory and Transformative Action Research methodology was chosen. The sample was intentionally selected and included all supervisors and a group of principals and teachers. Semi-structured interviews, participant observation, and focus groups were used as data collection methods. Eight supervisory management strategies were developed through four action cycles and adapted to the geographic and cultural context of the Delta

Amacuro region. The study concludes that the territorialization of human talent in early childhood education requires situated supervision with clear criteria and continuous support plans. The proposed strategies reaffirm the supervisory role and promote the equitable distribution of teaching staff in geographically diverse settings.

Keywords: educational management, territorialization, human resources, school supervision, early childhood education.

Introducción

La educación inicial en Venezuela atraviesa un momento de reconfiguración institucional. Los centros de educación inicial del municipio Tucupita operan en un territorio de alta complejidad geográfica y cultural. El Delta Amacuro concentra comunidades indígenas Warao dispersas en caños y afluentes del río Orinoco. Esa realidad territorial condiciona directamente la distribución del personal docente y la eficacia de la supervisión educativa.

La territorialización del talento humano parte del principio de que cada contexto requiere docentes formados y asignados según sus particularidades. Sin embargo, los mecanismos de asignación actuales responden a lógicas administrativas centralizadas que no consideran las distancias, las lenguas locales ni las condiciones de acceso. El resultado es una distribución desigual: algunas zonas tienen exceso de personal y otras carecen de docentes por meses completos.

La supervisión educativa juega un rol privilegiado en este proceso. Su tarea no es sólo el control administrativo, sino el acompañamiento pedagógico y de gestión del talento humano en el territorio. Alvarado y Barrios (2019) plantean que una supervisión buena en contextos rurales y de alta dispersión geográfica requerirá políticas diferenciadas, que tengan como base las condiciones particulares locales como punto de partida para la educación. Estas condiciones son especialmente críticas en el nivel inicial, en el que la continuidad del personal es determinante para la calidad de los vínculos afectivos y del desarrollo integral de los niños.

La importancia de este trabajo es que cubre un vacío. No hay trabajos publicados que traten sobre la territorialización del talento humano docente en centros de educación inicial en Tucupita. La mayor parte de las investigaciones acerca de la supervisión educativa en Venezuela se orientan hacia la educación primaria y secundaria. Morales y Useche (2021) identifican esa ausencia como un obstáculo para el diseño de políticas educativas pertinentes, y argumentan que la investigación situada es condición para la transformación de las prácticas de gestión en contextos locales específicos. Este artículo responde a esa necesidad con evidencia directa del municipio Tucupita.

El trabajo se organiza en cinco secciones. La primera presenta el marco metodológico. La segunda describe los resultados obtenidos en los cuatro ciclos de la IAPT. La tercera analiza esos resultados a la luz de referentes teóricos y estudios previos. La cuarta formula las

conclusiones. La quinta lista las referencias utilizadas. La estructura busca transparencia metodológica y utilidad práctica para supervisores, directores y diseñadores de política educativa del estado Delta Amacuro.

Metodología

Esta investigación adoptó el paradigma socio-crítico y el enfoque de la Investigación Acción Participativa y Transformadora (IAPT). La IAPT combina la producción de conocimiento con la transformación de las prácticas sociales mediante ciclos iterativos de planificación, acción, observación y reflexión. El propósito central fue construir colectivamente estrategias de gestión que respondieran a las condiciones reales de la supervisión en los centros de educación inicial de Tucupita. La dinámica se llevó a cabo desde enero del año 2022 hasta junio del 2023, en 4 ciclos de acciones participativas con duración aproximada de 4 meses cada uno.

La población quedó compuesta por 42 actores educativos del nivel inicial del municipio Tucupita, entre supervisores distritales, directores de centros de educación inicial y docentes de aula. La muestra fue intencional y se seleccionó por criterios de pertinencia y disponibilidad. Se incluyó la totalidad de los supervisores y una muestra de directores y docentes distribuidos proporcionalmente. Kemmis y McTaggart (2015) definen la selección intencional en la IAPT como una decisión metodológica que prioriza la profundidad del conocimiento local sobre la representatividad estadística, lo que resulta coherente con el propósito transformador del estudio.

Los instrumentos de recolección de información fueron tres. Primero, entrevistas semiestructuradas individuales aplicadas a los supervisores y directores seleccionados, con guías de preguntas abiertas organizadas en tres dimensiones: asignación territorial, acompañamiento pedagógico y gestión del talento humano. Segundo, grupos focales con docentes de aula: se realizaron cuatro sesiones de 90 minutos cada una, una por ciclo de la IAPT, con grupos de entre 6 y 8 participantes. Tercero, observación participante en visitas de supervisión registradas en diarios de campo estructurados. Los instrumentos fueron validados por tres expertos en gestión educativa y supervisión escolar.

El análisis de la información siguió dos rutas complementarias. La primera fue la triangulación metodológica: se cruzaron los datos de las entrevistas, los grupos focales y las observaciones para identificar convergencias y divergencias. La segunda fue la sistematización de experiencias, que permitió organizar el conocimiento producido en cada ciclo de acción en categorías emergentes. Latorre (2016) describe la triangulación como el procedimiento que otorga credibilidad a los estudios de investigación acción, porque reduce la influencia de las perspectivas individuales y permite construir interpretaciones más robustas. Las categorías emergentes guiaron el diseño de las ocho estrategias de gestión que constituyen el producto central de este estudio.

Resultados

El primer ciclo de la IAPT (enero-abril 2022) diagnosticó el estado actual de la territorialización docente en Tucupita. Los 8 supervisores entrevistados coincidieron en que los criterios de asignación territorial no consideran las distancias reales entre las comunidades ni las condiciones de acceso fluvial. El 75 % reportó que la asignación se realiza desde la Zona Educativa del estado con criterios administrativos generales, sin consulta a los supervisores distritales. Solo 2 de los 8 supervisores (25 %) tenían un mapa actualizado de la distribución docente en su distrito.

El diagnóstico también reveló que el 83 % de los directores (15 de 18) indicó no recibir visitas de supervisión pedagógica con frecuencia regular. El promedio de visitas reportado fue de 1,4 por año escolar, frente a las 4 visitas mínimas establecidas. En las zonas de acceso exclusivamente fluvial, ese promedio descendía a 0,7 visitas anuales. Esa brecha entre la norma y la práctica configura un déficit estructural de acompañamiento que afecta directamente la calidad del proceso educativo en el nivel inicial.

El segundo ciclo (mayo-agosto 2024) se centró en la construcción participativa de estrategias.

Los grupos focales con docentes identificaron tres necesidades prioritarias: formación continua en pedagogía inicial adaptada al contexto Warao, criterios de asignación que consideren la residencia del docente en la comunidad y protocolos de comunicación entre supervisores y directores que funcionen sin conectividad permanente. Gimeno Sacristán y Pérez Gómez (2015) afirman que las estrategias educativas situadas se originan en el entendimiento profundo del contexto y no en la trasposición de modelos genéricos, lo que legitima el enfoque participativo tomado en este ciclo.

El tercer ciclo (septiembre-diciembre 2024) llevó a cabo cuatro de las ocho propuestas elaboradas. La primera fue la elaboración de un mapa de territorialización docente por distrito supervisorial, georreferenciado y actualizado trimestralmente. La segunda fue el diseño de rutas de supervisión adaptadas a las condiciones fluviales del Delta, con calendarios que consideran la época de creciente y el acceso a las comunidades. La tercera fue la creación de un protocolo de acompañamiento pedagógico remoto mediante mensajes de voz y materiales impresos para centros sin conectividad. La cuarta consistió en la capacitación de 8 supervisores en gestión del talento humano, durante 40 horas presenciales en Tucupita en el mes de octubre de 2022.

Cuarto, el cuarto ciclo (enero-junio 2025) evaluó los efectos de las estrategias (y completó el diseño de las otras cuatro estrategias). Los directores informaron un aumento en el promedio de visitas de supervisión de 1,4 a 2,8 por año. El 62,5 % de los supervisores (5 de 8) actualizó su mapa de territorialización docente antes de concluir el año lectivo 2024-2025. La estrategia de acompañamiento a la distancia se implementó en 9 centros sin acceso

estable, con la distribución de un total de 143 materiales pedagógicos en el primer semestre del 2025. Las cuatro estrategias diseñadas en el cuarto ciclo completaron el sistema de gestión propuesto. La quinta estrategia estableció un registro único de talento humano por circuito de supervisión, actualizado al inicio de cada lapso escolar.

La sexta creó comités de seguimiento territorial integrados por supervisores, directores y representantes de las comunidades. La séptima definió indicadores de desempeño de supervisión vinculados a la territorialización: porcentaje de centros visitados, porcentaje de plazas cubiertas en tiempo y forma y tasa de docentes residentes en su comunidad. González y Subaldo (2015) argumentan que la evaluación del desempeño en supervisión requiere indicadores que capturen tanto la dimensión administrativa como la pedagógica y territorial, lo que orientó el diseño de estos indicadores. La octava estrategia propuso un plan de formación anual para supervisores con énfasis en contextos interculturales y diversidad territorial.

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados confirman que la territorialización del talento humano docente en Tucupita presenta déficits estructurales que la supervisión educativa no puede resolver con los instrumentos actuales. El promedio de 1,4 visitas anuales documentado en el diagnóstico contrasta con los estándares establecidos en la normativa venezolana y con los hallazgos de estudios realizados en otros contextos de alta dispersión geográfica en América Latina. Alvarado y Barrios (2019) reportan que, en municipios rurales de Venezuela con características similares al Delta Amacuro, la frecuencia de supervisión directa correlaciona significativamente con la retención docente y la calidad de los aprendizajes en el nivel inicial. Ese vínculo entre supervisión efectiva y resultados educativos otorga urgencia práctica a las estrategias propuestas.

La construcción participativa de las estrategias fue el elemento metodológico más valorado por los participantes. En los grupos focales del cuarto ciclo, el 87,5 % de los docentes (14 de 16) indicó que las estrategias respondían a problemas reales que enfrentaban en su práctica cotidiana. Esa valoración no es trivial: en contextos de alta desconfianza institucional como el Delta Amacuro, la legitimidad de las propuestas depende de que los actores las reconozcan como propias. El mapa de territorialización docente, por ejemplo, fue diseñado con información aportada directamente por los supervisores y directores, lo que garantiza su pertinencia territorial.

Los resultados del tercer ciclo muestran que la formación de supervisores en gestión del talento humano produce efectos medibles en el corto plazo. Las 40 horas de capacitación realizadas en octubre de 2025 se tradujeron en un aumento del 100 % en el número de supervisores con mapa actualizado (de 2 a 4 al cierre del año) y en una mejora de 0,6 visitas anuales en promedio en los distritos supervisados por quienes participaron en la formación.

Esos datos sugieren que la inversión en formación supervisorial genera retornos concretos y rápidos.

Las implicaciones teóricas del estudio son relevantes para la gestión educativa en contextos de diversidad territorial. Las estrategias diseñadas no responden a un modelo genérico de supervisión; emergen de un proceso de construcción colectiva anclado en las condiciones geográficas, culturales y lingüísticas del Delta Amacuro. Morales y Useche (2021) argumentan que la gestión educativa situada requiere marcos conceptuales que integren la dimensión territorial como variable central del análisis, no como un factor contextual secundario. Este estudio aporta evidencia empírica que respalda esa afirmación y propone un conjunto de estrategias replicables en contextos con características similares.

El estudio tiene limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. La muestra intencional reduce la posibilidad de generalización estadística, aunque ese no era el propósito del estudio. Los efectos de las estrategias se midieron en un período de 18 meses, lo que impide evaluar su sostenibilidad a largo plazo. Se recomienda replicar el proceso IAPT en otros municipios del estado Delta Amacuro, con énfasis en las zonas de mayor dispersión geográfica como Antonio Díaz y Pedernales. También se sugiere incorporar indicadores de impacto en los aprendizajes de los niños del nivel inicial como criterio de evaluación de las estrategias en futuras investigaciones.

Conclusiones

Este estudio documentó que la territorialización del talento humano docente en los centros de educación inicial de Tucupita enfrenta tres problemas concretos: ausencia de criterios técnicos para la asignación territorial, baja frecuencia de supervisión pedagógica y falta de herramientas adaptadas al contexto geográfico del Delta Amacuro. Los cuatro ciclos de la IAPT permitieron construir ocho estrategias de gestión que responden a esos problemas con acciones específicas, medibles y legitimadas por los propios actores educativos. Kemmis y McTaggart (2015) sostienen que el valor de la investigación acción radica precisamente en su capacidad de generar transformaciones concretas a partir de la participación activa de quienes viven el problema, y los resultados de este estudio confirman esa afirmación.

El hallazgo más relevante del estudio es que la supervisión educativa en contextos de alta dispersión territorial requiere instrumentos específicos que los sistemas educativos centralizados no proveen. Los mapas de territorialización docente, las rutas de supervisión adaptadas a las condiciones fluviales y los protocolos de acompañamiento remoto son herramientas que no existían antes de este proceso y que hoy forman parte de la práctica de 8 supervisores del municipio Tucupita. Esa transferencia de herramientas concretas al sistema educativo local es la contribución más tangible del estudio.

Los resultados también aportan evidencia sobre el impacto de la formación en supervisión. Las 40 horas de capacitación realizadas produjeron cambios medibles en la práctica de los

supervisores en un período de seis meses. Eso sugiere que la inversión en formación situada, con contenidos directamente vinculados a los problemas del contexto, genera efectos más rápidos y más pertinentes que los programas de formación genérica. González y Subaldo (2015) argumentan que la formación del supervisor educativo debe diseñarse a partir del diagnóstico de las competencias que el contexto específico exige, y este estudio operacionaliza esa recomendación con un caso concreto en Venezuela.

La territorialización del talento humano no es solo un problema de distribución administrativa. Es una cuestión de equidad educativa. Los niños que asisten a centros de educación inicial en zonas de difícil acceso del Delta Amacuro tienen derecho a docentes formados, asignados con criterios pertinentes y acompañados por supervisores que visiten sus instituciones con regularidad. Las estrategias diseñadas en este estudio contribuyen a acercar ese derecho a la realidad. Su sostenibilidad depende de la voluntad institucional de adoptarlas como política educativa del estado Delta Amacuro.

Referencias

- Alvarado, O., y Barrios, M. (2019). Supervisión educativa en contextos rurales venezolanos: retos y perspectivas para la gestión del talento humano. *Revista de Pedagogía*, 40(107), 12–34.
- Gimeno Sacristán, J., y Pérez Gómez, Á. I. (2015). *Comprender y transformar la enseñanza*. Morata.
- González, A., y Subaldo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación*, 24(47), 90–114. <https://doi.org/10.18800/educacion.201502.005>
- Kemmis, S., y McTaggart, R. (2015). La investigación-acción participativa: la comunicativa y la acción. En N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Manual de investigación cualitativa. Vol. III: Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 361–439). Gedisa.
- Latorre, A. (2016). *La investigación-acción: conocer y cambiar la práctica educativa*. Graó.
- Morales, R., y Useche, M. C. (2021). Gestión educativa situada: perspectivas para el fortalecimiento institucional en contextos locales de Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 55–72. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.93.4>

Síntesis curricular

Dioselys María Liccien Ruiz. maestra de educación integral, profesora en educación integral, UPEL-IMPM, 2002 y 2004. Especialista en planificación y evaluación, CIPPSV, 2011, y Especialista en dirección y supervisión UNEM, 2023. Actualmente, en desarrollo de tesis de maestría en dirección y supervisión en la UNEM. Coordinadora de formación en el CEI Teresa Eduardo, Tucupita estado Delta Amacuro, entre otras actividades.