



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

PROCESO DE SUPERVISIÓN APLICADO EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA DESDE UNA MIRADA POSTMODERNA

José Ricardo Ramírez Márquez

Doctorante en Educación (ingenieroricardo16@gmail.com)

Resumen

La investigación que se adelante tiene como objetivo principal analizar el proceso de supervisión aplicado en el contexto de la gerencia universitaria desde una mirada postmoderna. En tal sentido, se destaca la importancia de abordar el proceso de supervisión en el contexto de la gerencia universitaria desde una mirada postmoderna ya que permite afrontar los desafíos y oportunidades propios de un entorno complejo y cambiante, promoviendo la adaptabilidad, la innovación, el empoderamiento y la gestión del conocimiento como pilares fundamentales para el desarrollo sostenible de las instituciones educativas. Teóricamente se fundamentó a través de los postulados de la Teoría de la complejidad, Edgar Morin (1990); la Teoría del liderazgo transformacional. Burns James (1978); la Teoría de la gestión del conocimiento. Hernández Natalie. (2014) y la Teoría de la complejidad social. Habermas Jurgen (1996). Estas teorías postmodernas proporcionaron un marco conceptual para el diseño e implementación de procesos de supervisión en el contexto de la gerencia universitaria venezolana, permitiendo adaptarse a un entorno complejo y cambiante, caracterizado por la diversidad de actores y la constante evolución de las tecnologías y las demandas educativas. En cuanto a la metodología seleccionada, se enfocó a través de una investigación documental apoyada en el diseño de investigación bibliográfico. Luego de realizar un recorrido teórico, por toda la literatura encontrada, se pudo sintetizar que: la supervisión en el contexto de la gerencia universitaria juega un papel fundamental en el logro de los objetivos institucionales y en la mejora continua de la calidad educativa. Es necesario adoptar enfoques innovadores y adaptativos que permitan responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno universitario actual.

Palabras clave: Supervisión, Gerencia Universidad, Mirada Postmoderna

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 9 diciembre año 2024
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





SUPERVISION PROCESS THAT IS APPLIED IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY MANAGEMENT FROM A POSTMODERN LOOK

Abstract

The main objective of the research carried out is to analyze the supervision process that is applied in the context of university management from a postmodern perspective. In this sense, the importance of addressing the supervision process in the context of university management from a postmodern perspective is highlighted since it allows us to face the challenges and opportunities of a complex and changing environment, promoting adaptability, innovation, empowerment. and knowledge management as fundamental pillars for the sustainable development of educational institutions. Theoretically it was based on the postulates of Complexity Theory, Edgar Morin (1990); the Theory of transformational leadership. Burns James (1978); Knowledge management theory. Hernandez Natalie. (2014) and Social Complexity Theory. Habermas Jurgen (1996). These postmodern theories provided a conceptual framework for the design and implementation of supervision processes in the context of Venezuelan university management, allowing adaptation to a complex and changing environment, characterized by the diversity of actors and the constant evolution of technologies and demands. educational. Regarding the selected methodology, it was focused through documentary research supported by the bibliographic research design. After carrying out a theoretical review, through all the literature found, it was possible to synthesize that: supervision in the context of university management plays a fundamental role in achieving institutional objectives and in the continuous improvement of educational quality. It is necessary to adopt innovative and adaptive approaches that allow us to respond effectively to the challenges and opportunities presented in the current university environment.

Keywords: Supervision, University Management, Postmodern Look

Introducción

Existe actualmente gran preocupación por los diversos problemas que afectan el sistema universitario venezolano. Ningún período histórico podría compararse con el presente en relación con la naturaleza, la frecuencia y la magnitud de los cambios que el hombre ha tenido que enfrentar en cuanto a los avances de la tecnología, la acelerada expansión del conocimiento científico y el gran escepticismo respecto a los valores, las estructuras y funcionamiento de las instituciones sociales. Entre estas, la

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





universidad, constituye el pilar y base de todo desarrollo integral del ser humano, considerada como uno de los problemas más importantes del mundo de hoy.

Es evidente, la existencia de un divorcio entre el sistema educativo y los intereses nacionales, situación preocupante si se considera el conjunto de transformaciones que sufre la sociedad venezolana bajo el impacto de los avances científicos y tecnológicos que caracterizan el mundo actual. Al respecto, “El sistema educativo actual no toma suficientemente en cuenta las necesidades de crecimiento del país, ni las características de los tiempos actuales”. (Castellano, 2019:19)

En este sentido, la supervisión en el contexto universitario, es uno de los aspectos en el cual el sistema universitario venezolano presenta mayores fallas. Ha venido instrumentándose y llevándose a cabo inadecuadamente, porque sus funciones primordiales se han concretado en la fiscalización, inspección y vigilancia; aunque son acepciones válidas e importantes desde el punto de vista legal y gerencial, su inadecuada instrumentación ha permitido que este proceso se aboque a la simple inspección de documentos, sin cumplir a cabalidad con el extraordinario papel que le toca desempeñar ante una problemática educativa que tiende a profundizarse. En este sentido, se puede destacar que: “La función fundamental de este proceso debe ser evaluadora y orientadora a fin de subsanar las deficiencias, reconocer los logros y estimular la excelencia como el fin más importante de la educación”. (Rivero, 2019:82).

Sobre la base de estas ideas, cabe precisar que la supervisión es un proceso único e integral dirigido a todos los niveles y modalidades del sistema educativo y cuya función es el asesoramiento técnico y académico, así como también el asesoramiento administrativo en el contexto universitario. El cumplimiento de las funciones del supervisor, dentro del proceso de supervisión, garantizan una mayor eficiencia de los factores que intervienen en la enseñanza; siendo fundamental porque mediante ella se recomienda al Estado la conveniencia o no de la revisión de la filosofía, de las políticas, de las estructuras educativas y de los procesos administrativos que conllevan a una mayor eficiencia del sistema educativo.





Se observa a diario no la ausencia de supervisores, sino falta de supervisión dirigida a los docentes, trayendo como consecuencia un distanciamiento entre dichos funcionarios y las universidades. Según, “la educación venezolana ha tenido grandes avances durante los gobiernos democráticos que el país ha vivido. La educación universitaria es el reflejo de algunos de estos avances, donde se han iniciado y cumplido planes para mejorarla cualicuantitativamente” (Morales, 2020:71).

Sin embargo, es importante señalar que el sistema universitario no puede medirse sólo por el número de estudiantes, inversión de equipos, materiales y salarios, sino darle prioridad a la calidad de la formación que se imparte a los estudiantes y al cumplimiento total de los objetivos y metas señaladas. Para superar estas barreras se hace imprescindible la presencia de la supervisión. Por medio de ella se logra renovar acertadamente la educación, buscando alternativas que conlleven al sistema universitario a la formación de ciudadanos aptos para el ejercicio democrático, a la conciencia independiente, al desarrollo, bienestar y justicia social.

Así mismo, la supervisión educativa desde la gerencia universitaria debe estar enfocada hacia la verificación no solo de la operatividad de procesos académicos, donde prevalece la orientación y asesoramiento como estrategias complementarias a los fines de indicar la dirección a seguir sino a recomendar el mejoramiento de las prácticas pedagógicas. Para ello, es necesario destacar que: “la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica” (Kisnerman, 1999:25). Aquí se evidencia, la intención del proceso de supervisión enfocado hacia la observación, detección y corrección de ciertas situaciones que se susciten en el contexto universitario.

Por lo tanto, si se entiende a la supervisión como la actividad mediante la cual se logra mayor rendimiento de la educación, se puede señalar que las tareas del supervisor reflejan un liderazgo capacitado e informado en donde se reconoce el valor intrínseco de cada docente y se le permite desarrollar todas sus potencialidades. Entonces, la efectividad del proceso académico depende de la forma como se cumplan las diversas





etapas que lo comprenden, utilizando los métodos, técnicas y procedimientos más adecuados que permitan lograr las metas y objetivos propuestos.

Sin lugar a dudas, uno de estos componentes es la supervisión; sin ella es imposible dirigir y orientar la educación con el firme propósito de colocar en práctica correctivos permanentes que garanticen lo mejor deseado. Por otro lado, es necesario señalar, que los planes para el desarrollo educativo no pueden cumplirse cabalmente si está ausente el supervisor académico y sus funciones, porque ninguno de los elementos que integran el sistema educativo en acción (docentes, estudiantes, autoridades, programas de enseñanza, leyes, reglamentos y demás medios inmersos en él) funcionaría sin la presencia del agente supervisor.

En consecuencia, la función supervisora llevada a cabo con eficiencia constituye una necesidad para el gerente, un servicio público útil para el docente, conveniente para el Estado e indispensable para la sociedad, porque garantiza que la acción educativa sea factor decisivo para el desarrollo del país. Así pues, le corresponde al supervisor orientar, innovar, crear y evaluar el proceso educativo buscando las formas más viables que contribuyan a mejorar y actualizar dicho proceso de acuerdo con los principios que rigen el estado democrático. El supervisor es quien propone los cambios que han de darse en el campo educacional.

Así, puede trabajar para producir los cambios de actitud no sólo en el docente, sino también en todas las personas involucradas en el proceso educativo. Ha de estar envuelto en cambios curriculares, tales como aquellos relacionados con objetivos, contenidos, métodos, procedimientos instruccionales, así como también en la organización de la educación. Estos aspectos delimitan la acción de la supervisión y confirman el alcance de la misma. Por lo tanto, la transformación de la supervisión en el contexto universitario actual es una actividad de apoyo, es una acción que ha de contribuir al desarrollo y al mejoramiento de la actividad educativa. La función primordial de la supervisión es evaluadora antes que fiscalizadora, a fin de sugerir formas de





subsana las deficiencias observadas en el ejercicio docente y también reconocer los logros para estimular la excelencia.

El alcance de la acción supervisora está vinculado con el reclutamiento, selección, orientación y asignación de docentes, por lo que el supervisor conoce y maneja la política y procedimientos educacionales, así como su administración para su posterior evaluación. Estas tareas del supervisor lo obligan a mantenerse en constante perfeccionamiento y, más aún, si se toma en cuenta que ha de organizar y ejecutar programas de formación profesional de los supervisados a su cargo.

De allí, que se hace necesario examinar a profundidad lo que está ocurriendo en el desempeño del docente en las universidades, donde el proceso de enseñanza no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta positivo o negativo. Es imprescindible contar con un proceso de supervisión que apoye y asesore el quehacer educativo en sus aspectos administrativos y académicos; que contribuya en todo momento a su desarrollo y mejoramiento y, fundamentalmente, impulse al mismo a la búsqueda de la excelencia. Desde esta perspectiva, se define la problemática en el sentido que no se está llevando a cabo un proceso de supervisión enmarcado en el paradigma gerencial que permita orientar la gestión docente.

Esta problemática se visualiza en síntomas que van desde un proceso de supervisión lineal, autocrático, dirigido más que orientador, persistiendo las deficiencias en cuanto al desempeño técnico-docente correspondiente a la entrega de recaudos, puntualidad, integración a las actividades extracátedras que se realizan en la institución, escasa colaboración, apatía deficientes relaciones interpersonales, entre otros. Ahora bien, en el contexto de la gerencia universitaria, el proceso de supervisión se enfrenta a una serie de desafíos desde una mirada postmoderna. Una problemática destacada en este tema es la resistencia al cambio y la rigidez de las estructuras jerárquicas tradicionales. Por consiguiente, en un entorno universitario postmoderno, donde se valora la diversidad, la colaboración y la participación activa de todos los miembros de la comunidad académica, las prácticas de supervisión tradicionales basadas en la





autoridad y el control pueden resultar contraproducentes. La supervisión postmoderna requiere un enfoque más flexible, horizontal y participativo, que fomente la autonomía, la creatividad y la innovación. Además, la supervisión en la gerencia universitaria postmoderna debe ser capaz de adaptarse a la complejidad y la incertidumbre propias de un entorno en constante cambio. Los supervisores deben ser capaces de gestionar la ambigüedad, promover la adaptabilidad y fomentar la co-creación de soluciones creativas frente a los desafíos emergentes.

Por estas razones, se aborda el presente estudio dirigido a analizar el proceso de supervisión aplicado en el contexto de la gerencia universitaria desde una mirada postmoderna. En tal sentido, es necesario destacar que la problemática principal en el proceso de supervisión en la gerencia universitaria desde una mirada postmoderna radica en la necesidad de superar las estructuras jerárquicas tradicionales y adoptar un enfoque más flexible, participativo y adaptativo que promueva la diversidad, la colaboración y la innovación en un entorno complejo y cambiante.

Materiales y Métodos

Según el objetivo planteado en el estudio, se enfocó en una investigación documental apoyada a través del diseño bibliográfico. La investigación documental, es una parte importante en toda investigación, ya que se encarga de recolectar toda la información registrada en diversos documentos que estén al alcance del investigador y que sirvan para describir y explicar o de alguna manera poder acercarse al objeto de estudio. Es pertinente citar, que:

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento” (Cásares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio, 1995:111)





Por lo tanto, la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Así mismo, este tipo de investigación es aquella que se realiza con la ayuda de libros escritos, periódicos, encuestas, fuentes bibliográficas y otros textos, que permite al investigador que se apropie de las distintas clases de técnicas de redacción, análisis y síntesis de textos, y métodos de estudio.

Así mismo, cabe destacar que la investigación se apoyó mediante el diseño bibliográfico, que consiste “la pesquisa realizada en los libros, para obtener y aprehender sistemáticamente los conocimientos en ellos contenidos(...) es una cuidadosa y ordenada descripción del conocimiento publicado impreso, seguido de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2016:8). Mediante este diseño, permitió al investigador efectuar la indagación y análisis de información documental. En tal sentido, el hecho de trabajar con materiales ya elaborados, de tipo secundario, determina lógicamente las principales ventajas e inconvenientes de este diseño. El principal beneficio, es que se puede obtener a través una indagación bibliográfica incluir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo, sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor. Cabe destacar que no existe un camino previamente establecido para el manejo de la información bibliográfica. Depende de los distintos enfoques y estilos de trabajo, se realizan en la mayoría de los casos los siguientes pasos:

- 1) La etapa inicial consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que pueden resultar de utilidad.
- 2) En segundo lugar es conveniente leer todas las fuentes disponibles.
- 3) Posteriormente se debe proceder a la recolección misma de los datos, que se hizo mediante fichas y otros procedimientos similares.





- 4) Estas fichas deben luego ordenarse de acuerdo a sus contenidos, para lo cual es indispensable contar, a esta altura, con un esquema o plan de exposición del informe final.
- 5) Sigue entonces el cotejo o comparación de las fichas obtenidas.
- 6) Por último se sacan las conclusiones correspondientes según el punto de vista del investigador.

Análisis y Resultados

Supervisión en el contexto de la gerencia universitaria

En el contexto de la gerencia universitaria, la supervisión se refiere al proceso de monitorear y evaluar el desempeño de los diferentes departamentos, programas y personal de una universidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde una mirada postmoderna, la supervisión en la gerencia universitaria se caracteriza por una mayor flexibilidad, adaptabilidad y enfoque en la diversidad. En primer lugar, en un enfoque postmoderno de la supervisión en la gerencia universitaria se reconoce la importancia de la diversidad y la inclusión. Esto implica considerar las diferentes perspectivas, identidades y experiencias de los miembros de la comunidad universitaria en el proceso de supervisión. Se busca promover un ambiente inclusivo donde se respeten y valoren las diferencias individuales.

Además, en un enfoque postmoderno de la supervisión en la gerencia universitaria se fomenta la colaboración y la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de supervisión. Se promueve el diálogo, la retroalimentación y la co-construcción del conocimiento entre supervisores y supervisados, en lugar de una relación jerárquica y autoritaria. Otro aspecto importante en la supervisión desde una mirada postmoderna en la gerencia universitaria es la flexibilidad y la adaptabilidad. Se reconoce que las dinámicas y necesidades de una universidad son cambiantes y complejas, por lo que es necesario estar abiertos a nuevas ideas, enfoques y soluciones para abordar los desafíos que surjan en el proceso de supervisión.





En este orden de ideas, es necesario sintetizar que el proceso educativo en Venezuela es conducido por docentes que, a pesar de ejercer el cargo por haber sido capacitados para ello, necesitan de una u otra forma ser orientados y estimulados constantemente para que traten de ser cada día los mejores, y la calidad de la enseñanza sea su objetivo principal, con lo cual se estará encaminando hacia el logro de la excelencia. Es por esta razón que el quehacer académico requiere contar con alguien que se encargue de estimular y orientar al docente en esa búsqueda hacia la excelencia, proporcionándoles la oportunidad de liberar ese potencial que, como se plantea a continuación: “posee el hombre pero que no todos utilizan, sino que permanece latente; y que, además coordine y planifique las acciones a seguir según los lineamientos legales” (Maslow, 1986:31); por lo tanto, ese alguien, está representado por el subsistema de supervisión.

En este sentido, en cuanto a la supervisión académica “apunta al mejoramiento de todo proceso de enseñanza-aprendizaje. Para lograrlo, en su concepción debe tener en cuenta la estructura teórica, material y humana de la Institución en la cual opera” (Sánchez, 2019:23). De allí, que se plantea, además, que este proceso debe entenderse como orientación, asistencia y estímulo a todas las personas involucradas en el proceso de enseñanza – aprendizaje con miras a su mejoramiento a través de un mejor planteamiento, coordinación y ejecución de todas las actividades de la universidad. Este proceso así concebido, debe conllevar a una asistencia más eficiente de las necesidades y aspiraciones del estudiante, así como también a la consecución óptima de los objetivos de la educación universitaria.

Por otro lado, cabe destacar que el proceso de supervisión es efectivo cuando promueve el desarrollo de los docentes a través de la aceptación de su responsabilidad e interés por la labor creadora, más que por el conformismo y la dependencia en que generalmente tiende a caer. Esta concepción moderna de supervisión educativa no ha sido producto del azar. Ha surgido como consecuencia del devenir histórico y de los cambios sociales que exigen cada día de una nueva educación. Venezuela, a raíz de la





promulgación de nuevas leyes educativas, exige un individuo y entorno académico creativo.

La supervisión educativa como pilar y sustento del proceso educativo, tiene necesariamente que adaptarse; pero sólo podrá hacerlo en la medida en que oriente y estimule a todos los involucrados en el hecho educativo hacia altas aspiraciones y a la consecución de su autorrealización. En tal sentido, una supervisión creativa, capaz de producir los cambios necesarios que exige la nueva educación en Venezuela que oriente, guíe y dirija hacia la excelencia como el objetivo máximo del sistema educativo, es la que están requiriendo las universidades y la gran masa de profesionales de la educación venezolanos.

Perfil del Gerente Universitario

La descripción del perfil del gerente universitario, descubre a un gerente lleno de conocimientos, experiencias, buena voluntad y con deseos de realizar una labor social, y profesional. No obstante, es constreñido, agobiado, y desmotivado por el entorno (difícil, incierto y complejo), generalmente, es víctima de grandes presiones. Las características del gerente social no pueden desligarse del entorno institucional, ni del país como un todo, con sus características económicas, políticas, disposiciones legales, problemática social y cultural.

En resumen, la planeación gerencial en las universidades supone predecir, establecer objetivos, programas, proyectar, presupuestar y desarrollar políticas y procedimientos. Por ello quien dirige una institución de este tipo necesita habilidades analíticas e intelectuales que le permitan comprender la institución como un sistema social abierto y reconocer las diversas fuerzas internas y externas que influyen sobre él, y que pueden perturbar la toma de decisiones adecuadas. Debe tener capacidad para comprender los proyectos de desarrollo de la institución, ser justo en la determinación y asignación de los recursos necesarios y comprender la naturaleza de las actividades académicas y sociales que se desarrollen en la institución y cuya complejidad va en aumento en la medida en que se engrandece la dimensión del establecimiento.





Para alcanzar éxito en funciones tan complejas, se requiere del auxilio y apoyo de colaboradores que participen integralmente en las diversas actividades que surjan y que hayan internalizado su compromiso con el desarrollo y éxito de la institución, y muy especialmente con la gestión de quien circunstancialmente ocupe la(s) posición(es) directiva(s). Lo anterior supone y exige la necesidad de la formación de un equipo de líderes estratégicos, capaces de trabajar en grupo e integrarse y liderar las actividades grupales. Esta es una de las carencias más grandes que tienen las instituciones educativas y se hace necesario superarlas formando líderes que se distingan por la efectividad de su actuación como gerentes y por el liderazgo democrático que tengan habilidad para desarrollar.

Se habla de efectividad de la gerencia cuando quien (o quienes) toma(n) las decisiones ejercen un liderazgo tan legítimo que no existen dudas acerca de su gestión equilibrada, la cual ayuda a garantizar que en la organización se asignen en forma óptima los recursos escasos, atendiendo, además, los múltiples objetivos que ella debe cumplir. Se supone que la efectividad de la gerencia contribuirá a la efectividad de la institución académica, pero se trata sólo de una asociación de variables sin que esto lleve a considerar una relación causal. Es decir, puede darse el caso de efectividad en la gerencia de una universidad, pero sin que lo sea realmente, por las restricciones que impone el ambiente externo. Sin embargo, en igualdad de condiciones en dos instituciones educativas sometidas a las mismas características dadas por la situación en la cual ellas como organizaciones estén insertas se pondrían de manifiesto el liderazgo de aquella que cuente con una efectividad en la gerencia.

Enfoques del Proceso de Supervisión

Actualmente, un nuevo enfoque en el campo de la supervisión académica ha sido desarrollado por los norteamericanos atendiendo a la concepción moderna de la gerencia, el cual ofrece una nueva alternativa y forma de cómo supervisar el proceso de enseñanza – aprendizaje, al cual catalogan como supervisión clínica. El autor, la define como “el estudio, análisis y tratamiento a través del cual se realiza la observación del





proceso de aprendizaje, previa planificación entre supervisor y supervisado, con la finalidad de analizar e interpretar los eventos y la conducta, tanto del docente como de los estudiantes, durante el desarrollo de los aprendizajes” (Ruiz, 2020:81).

Se presenta este nuevo enfoque como un diseño científico, práctico y nacional para mejorar la situación de los docentes y de la educación en sí. En Venezuela se está trabajando en la ampliación y adaptación de éste nuevo modelo, aplicándolo a las actividades administrativas de algunas universidades en diferentes regiones del país; sin embargo, no se encuentran investigaciones científicas que evidencien su grado de efectividad.

Principios de la Supervisión

El sistema de supervisión posee como fundamento filosófico, una serie de principios que le otorgan una orientación precisa de sus finalidades. Al respecto, se considera, en base a sus definiciones, un conjunto de principios que pueden englobarse de la siguiente manera:

- Efectiva: es decir, emplea métodos y actitudes científicas y armoniza la teoría con la práctica como una manera de buscar la solución a los problemas que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Cooperativa: docentes, estudiantes, supervisor y todos aquellos involucrados en el proceso académico, deben prestar servicios útiles y ofrecer sugerencias que permitan conducir a feliz término este proceso.
- Científica: adaptarse a los cambios, impregnándose de una actitud experimental a fin de que sus resultados retroalimenten el proceso educativo. Asimismo, debe guiar a los docentes, aplicando el método científico, hacia la comprobación de la técnica y método que puedan llevar a una mayor efectividad del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Debidamente Organizada: estructurarse atendiendo a los fundamentos de la educación, orientando su acción hacia las metas generales de la misma; haciendo uso de las técnicas debidamente organizadas, y tomando en cuenta los programas





académicos, los recursos disponibles y las necesidades reales presentes para que su acción pueda ser cada vez más efectiva.

- Democrática: no debe ser impuesta; debe propugnar la plena participación de oportunidades para todos los involucrados en el proceso educativo en la formulación de sus políticas y planes. Asimismo, ha de ser producto de la situación y de la naturaleza de los problemas.
- Evaluada: para conocer el estado actual de la planificación en ejecución y efectuar las realimentaciones teóricas y prácticas que sean necesarias.
- Creadora: Por cuanto implica despertar en los docentes la energía y el potencial latente que les permita alcanzar mayor eficiencia en sus labores educativas y por ende elevar la calidad de la enseñanza. Sin embargo, para que el supervisor pueda lograr esto, es necesario que el mismo profundice en el conocimiento de la naturaleza del hombre con el cual trabaja y de la sociedad en la cual está inmerso. Para ello, buscará ayuda en las ciencias de la conducta, como la psicología y la sociología, encontrando una manera de poder guiar, orientar y ayudar de la mejor forma posible según las necesidades reales existentes. De ellas seleccionará y utilizará los conceptos más relevantes que le permitan formarse una estrategia para la transformación del proceso educativo.

Funciones de la Supervisión

Es necesario señalar que el sistema de supervisión posee funciones técnicas, administrativas y sociales constituidas por el conjunto de actividades cuya movilización es indispensable para asegurar la calidad y eficiencia del proceso de enseñanza – aprendizaje, así como el crecimiento profesional del docente. Al respecto el autor propone, entre otras, las siguientes:

- Investigar permanentemente sobre la realidad educativa para así lograr una planificación más objetiva de la labor a realizar.





- Orientar y coordinar a los docentes en el uso de programas, métodos, técnicas y recursos, y en la evaluación de éstos, a manera de hacer más efectivo el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Aplicar los principios de relaciones humanas con todos los implicados en el proceso educativo en las diferentes sesiones de trabajo planificadas.
- Promover, a través de cursos, charlas, conferencias u otras técnicas, el perfeccionamiento profesional de los docentes.
- Las funciones administrativas deben garantizar el dinamismo y la eficiencia de la administración académica a través de la preparación, coordinación y evaluación de los planes de trabajo, y de la disposición de los recursos materiales y de equipos.

Importancia de la Supervisión en la Gerencia Universitaria

De acuerdo a lo planteado por Perera (2009), una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier organización, es sin duda alguna la de supervisar el trabajo ajeno. La supervisión académica es un proceso que bien llevado permite crecer, enriquecer el aprendizaje y sentir el placer de orientar los eventos instrumentales, tanto para quien la realiza como para quien la recibe. Es por ello que, se puede enriquecer y optimizar en la medida que se entienda su necesidad y los beneficios que de ella pueden obtenerse cuando se efectúa correctamente.

No obstante, las constantes deliberaciones, reflexiones, libros de textos, artículos, folletos, dirigidos a analizar la supervisión dentro del campo académico, siempre queda la interrogante de si realmente existe supervisión. La supervisión académica es un proceso único, integral y dinámico cuya organización y metodología permite la asesoría profesional del docente, inmerso en un sistema que cohesiona a la comunidad académica, permitiéndoles el mejoramiento y perfeccionamiento constante para lograr una efectiva labor docente. Lo anteriormente expuesto revela una incongruencia entre lo que desea supervisar el supervisor académico y lo que desea que le supervisen el docente o supervisado. Entre la relación de supervisor y supervisados deben chequearse las expectativas a lograr, ya que pueden ser de tres tipos (Perera, 2009):





- Galatea alta. (Expectativa propia y Pigmaleón alta expectativa de terceros). Donde se corre el riesgo de confiar demasiado en triunfos anteriores y no lograr la meta deseada.
- Galatea baja y Pigmaleón bajo. El trabajo se cumple por compromiso y no logra productividad.
- Galatea alta y Pigmaleón bajo. El supervisor tendría que revisar, condicionar y poner a prueba al subordinado para equilibrar las expectativas.
- Galatea baja y Pigmaleón alto. El supervisor aumentará los niveles de autoestima de los supervisados e involucrados en proyectos creativos.

Un supervisor académico deberá ser el experto en procesos de grupo, tales como: Comunicación, para que todos hablen un mismo lenguaje, sin agendas ocultas. Liderazgo, para propiciar en los miembros un liderazgo participativo y situacional. Motivación al logro, para impulsar la motivación intrínseca; formar al grupo hacia la conformación de un equipo orientado hacia la tarea efectiva. Además, poder dirigir reuniones y conducir a sus compañeros por los pilares de la educación, a saber:

- Aprender a Conocer: adquirir los conocimientos, codificarlos y clasificarlos, ejercitando la memoria, la atención y el pensamiento, durante toda la vida.
- Aprender a Hacer: Este viene como consecuencia del primer pilar. Los conocimientos adquiridos van a generar un conjunto de competencias que le permitan acceder al mercado laboral y a su vez acceder a la tecnología moderna.
- Aprender a Vivir Juntos: Aprender a vivir con los demás, en una comunidad cooperativa, donde se fomente la no violencia y la aceptación del otro como miembro de una diversidad de la especie humana.
- Aprender a ser: aprender a descubrirse a sí mismo, como un ser humano en proceso de crecimiento desde el nacimiento hasta el fin de sus días.

Por consiguiente, las funciones de supervisión son bastantes amplias, complejas y ambiciosas, por lo que con justa razón se exige un alto nivel de preparación, así como de condiciones de liderazgo. Ahora bien, el normativo de alguna manera motiva al





docente a actualizarse para cumplir tales funciones eficaz y eficientemente, en tal sentido se incluye en esta fundamentación algunos aspectos relacionados con la moderna gerencia educativa.

Teorías que Apoyan la Investigación

En el contexto de la gerencia universitaria venezolana, el proceso de supervisión puede fundamentarse en varias teorías que se alinean con una mirada postmoderna. Algunas de estas teorías incluyen:

Tabla 1.
Teorías que apoyan la investigación

Teoría y autor	Postura teórica y relación con el estudio
Teoría de la complejidad, Morin (1990) de Edgar	Esta teoría postula que los sistemas sociales, como las instituciones universitarias, son complejos y dinámicos, y que su funcionamiento no puede ser completamente comprendido a través de enfoques lineales o simplistas. La supervisión en este contexto se basa en la comprensión de la interconexión de los diferentes elementos que componen la universidad, así como en la adaptación a los cambios constantes y la incertidumbre.
Teoría del liderazgo transformacional. Burns James (1978)	Esta teoría enfatiza la importancia de un liderazgo que fomente la innovación, la colaboración y la motivación intrínseca en el personal universitario. La supervisión desde esta perspectiva implica el empoderamiento de los miembros de la comunidad universitaria para contribuir al logro de los objetivos institucionales y adaptarse a los cambios en el entorno.
Teoría de la gestión del conocimiento. Hernández Natalie. (2014)	Esta teoría postmoderna se centra en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la organización. La supervisión en el contexto universitario venezolano desde esta perspectiva implica el desarrollo de mecanismos para gestionar el conocimiento de manera efectiva, fomentar la creatividad y la innovación, y promover la colaboración interdisciplinaria
Teoría de la complejidad social. Habermas Jurgen (1996)	Esta teoría reconoce que las organizaciones, incluyendo las universidades, son sistemas complejos que involucran múltiples actores con diferentes intereses y perspectivas. La supervisión desde esta mirada postmoderna implica considerar la diversidad de opiniones y promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones y la



**Fuente:** Elaborado por el Autor (2024)

Discusión y Conclusiones

Luego de haber efectuado una revisión bibliográfica a los datos recolectados, se pudo encontrar lo siguiente:

La discusión sobre el proceso de supervisión aplicado en el contexto de la gerencia universitaria desde una mirada postmoderna se centra en la necesidad de adaptarse a un entorno complejo y cambiante, caracterizado por la diversidad de actores y la constante evolución de las tecnologías y las demandas educativas. En este sentido, se destaca la importancia de adoptar enfoques flexibles y colaborativos que permitan una gestión eficaz y eficiente de los recursos y procesos universitarios. En cuanto a la supervisión en el contexto de la gerencia universitaria, se resalta la importancia de establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que garanticen la calidad y pertinencia de las acciones desarrolladas en la institución. Asimismo, se hace hincapié en la necesidad de promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación y el aprendizaje continuo.

En relación al perfil del gerente educativo, se enfatiza la importancia de contar con habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones estratégicas y gestión del cambio. Además, se destaca la necesidad de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración interdisciplinaria para abordar los desafíos y oportunidades que se presentan en el ámbito universitario. En cuanto a los enfoques del proceso de supervisión, se mencionan diferentes modelos y herramientas que pueden ser utilizados para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión universitaria. Entre ellos se destacan el enfoque sistémico, el enfoque participativo y el enfoque de mejora continua. Los principios de la supervisión, se hacen referencia a la ética, la equidad, la responsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas como pilares fundamentales para garantizar una supervisión efectiva y orientada al logro de los objetivos institucionales.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





Ahora bien, en cuanto a las funciones de la supervisión, se mencionan actividades como la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los procesos educativos y administrativos de la institución. Asimismo, se destaca la importancia de promover la formación y el desarrollo profesional del personal docente y administrativo para garantizar la calidad de los servicios educativos ofrecidos. Para poder entender bien el proceso de supervisión que se aplica en el contexto de la gerencia universitaria desde una mirada postmoderna, es necesario graficarla y sintetizarla de la siguiente manera:



Figura 1. Proceso de supervisión que se aplica en el contexto de la gerencia universitaria desde una mirada postmoderna. **Fuente:** Elaborado por el autor (2024).

1. Diversidad e inclusión: Este constructo se refiere a la consideración y valoración de las diferencias individuales, perspectivas y experiencias de los miembros de la comunidad universitaria en el proceso de supervisión. Se busca promover un ambiente inclusivo donde se respeten y valoren las diversas identidades presentes en la institución.

2. Colaboración y participación: Este aspecto se centra en la importancia de fomentar la colaboración y la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de supervisión. Se busca promover el diálogo, la retroalimentación y la co-construcción del conocimiento entre supervisores y supervisados.





3. Flexibilidad y adaptabilidad: Esta variable hace referencia a la capacidad de adaptarse a las dinámicas y necesidades cambiantes del contexto universitario. Se reconoce la importancia de estar abiertos a nuevas ideas, enfoques y soluciones para abordar los desafíos que surjan en el proceso de supervisión.

4. Respeto y diálogo: Este constructo se relaciona con la importancia de promover un ambiente de respeto mutuo y diálogo abierto entre todos los miembros de la comunidad universitaria. Se busca crear un espacio donde se puedan discutir ideas, opiniones y preocupaciones de manera constructiva.

Para finalizar, es necesario resumir que la supervisión en el contexto de la gerencia universitaria juega un papel fundamental en el logro de los objetivos institucionales y en la mejora continua de la calidad educativa. Es necesario adoptar enfoques innovadores y adaptativos que permitan responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno universitario actual.

Referencias bibliográficas

Burns, J. (1978) Teoría del liderazgo transformacional. Iberdrola

Cásares H., L.; Christen, M.; Jaramillo Levi, E.; Villaseñor, L. y Zamudio R., L. (1995). Técnicas actuales de investigación documental. México: Trillas.

Castellano, L. (2019) Gerencia del Sistema Educativo Venezolano. Caracas. El Nacional.

Habermas, J. (1996). Teoría de la complejidad social. Revista de debate y crítica marxista.

Hernández R., N. (2014). Teoría de la gestión del conocimiento. [En Línea] <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2016) Metodología de la Investigación. 6ª Edición, Mc Graw Hill

Kisnerman, N. (1999) Huellas de la supervisión en la historia del Trabajo Social. Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Santa Fe, Argentina.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





- Maslow, A. (1986). Características de un Líder Educador. Caracas.
- Morales, A. (2020) Formación en el Contexto Universitario. Caracas: Ediciones Skey.
- Morin, E. (1990). Introduction a la pensée complexe. París, ESF.
- Perera, M. (2009) Importancia de la Supervisión en la Gerencia Universitaria. Ediciones Autor.
- Rivero, C. (2019) Proceso Básico de los Principios Generales de la Supervisión. Madrid: Ediciones Luisien.
- Ruiz, M. (2020) Enfoques del Proceso de Supervisión. Editorial Prentice Hall
- Sánchez, H. (2019). La Supervisión Académica. Lima: N.E.

Semblanza del autor

José Ricardo Ramírez Márquez

Cedula: 18.425.957

Ingeniero en producción animal. Magister en Docencia universitaria. Y actualmente Doctorante en Educación.

Correo: ingenieroricardo16@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen Nº 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

