


## Hacia una gestión gerencial Trans-formadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja.

*Towards managerial management. Transformer of teaching with supervisory functions from a transcomplex polyphonic relationship.*

**Recibido: 10-10-23**

**Aceptado: 11-11-23**

**Publicado: 15-11-23**

Dr. José Rafael Abreu Fuentes<sup>1</sup>   
fujavenezuela@gmail.com  
Fundación Universitaria "José Abreu" (FUJA)  
Caracas, Venezuela

### Resumen

La intencionalidad de esta producción es asumir la transcomplejidad supervisoras desde una postura transformadora para atender a los colaboradores, y que en ellos reposa la responsabilidad del proceso de orientación de los docentes que hacen vida en el sistema educativo. Hecho posible desde un mundo de relaciones interactivas, dialógicas polifónicas propiciadas por el docente con funciones Supervisoras para la integración de todos los actores sociales que convergen en los planteles. En tal sentido, el propósito del ensayo argumentativo es reflexionar Hacia una gestión gerencial. Transformadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja. Para ello se aborda la supervisión y el papel del docente con estas funciones, bajo un enfoque onto y transepistémico. Con ello, se espera que los gerentes supervisores propicien orientaciones cuestionable, en donde se articule lo cognitivo, emotivo, polifónico transformador que convoquen y permitan percibir, participar al escuchar aquellas voces, con distintos matices de los sujetos que están bajo su atención pueden aportar, ideas y sentimientos transcomplejo, para gestionar todos los procesos de carácter administrativos y pedagógicas que requieren de constante adaptación en atención la dinámica de cambios del entorno educativo global para elevar la calidad del sistema.

Palabras claves: Gestión gerencial-trans-formadora, funciones supervisoras, relación polifónica-transcomplejo.

### Como citar este artículo:

Abreu, J. (2023). Hacia una gestión gerencial. Transformadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja. Revista Interuniversitaria de Investigación e Innovación Social. Knowmad 1 (1), 117-139.

<sup>1</sup> Licenciado en Educación mención: castellano y literatura. Universidad de Oriente (UDO), Magister en Dirección de la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí" (UNISS), Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC)

### Abstract

The intention of this production is to assume the supervisory transcomplexity from a transforming position to serve the collaborators, and that the responsibility of the orientation process of the teachers who make life in the educational system rests on them. Made possible from a world of interactive, dialogic polyphonic relationships fostered by teachers with Supervisory functions for the integration of all social actors that converge in the schools. In this sense, the purpose of the argumentative essay is to reflect towards a managerial management. Transformer of teaching with supervisory functions from a transcomplex polyphonic relationship. For this, the supervision and the role of the teacher with these functions is approached, under an onto and trans-epistemic approach. With this, it is expected that supervisory managers promote questionable guidelines, where the cognitive, emotional, polyphonic transformer is articulated that summon and allow to perceive, participate when listening to those voices, with different nuances of the subjects that are under their attention. contribute, ideas and transcomplex feelings, to manage all the administrative and pedagogical processes that require constant adaptation in attention to the dynamics of changes in the global educational environment to raise the quality of the system.

Key words: Management-Trans-Training-Supervisory Functions - Polyphonic-Trans-complex Relationship.

### Abstrait

L'intention de cette production est d'assumer la transcomplexité de supervision depuis une position transformatrice au service des collaborateurs, et que repose sur eux la responsabilité du processus d'orientation des enseignants qui font la vie dans le système éducatif. Rendu possible à partir d'un monde de relations polyphoniques interactives et dialogiques favorisées par des enseignants dotés de fonctions de supervision pour l'intégration de tous les acteurs sociaux qui convergent dans les écoles. En ce sens, le but de l'essai argumentatif est de réfléchir vers une gestion managériale. Transformateur d'enseignement avec fonctions d'encadrement à partir d'une relation polyphonique transcomplexe. Pour cela, l'encadrement et le rôle de l'enseignant avec ces fonctions sont abordés, sous une approche onto et trans-épistémique. Avec cela, on s'attend à ce que les gestionnaires de supervision promeuvent des lignes directrices douteuses, où s'articule le transformateur cognitif, émotionnel et polyphonique qui convoque et permet de percevoir, de participer à l'écoute de ces voix, avec différentes nuances des sujets qui sont sous leur attention. contribuer, des idées et des sentiments transcomplexes, à gérer tous les processus administratifs et pédagogiques qui nécessitent une adaptation constante en attention à la dynamique des changements dans l'environnement éducatif global pour élever la qualité du système.

Mots clés : Gestion-Trans-Formation-Fonctions d'Encadrement - Relation Polyphonique-Trans-complexe.

## Introducción

La educación es el pilar fundamental de los procesos de transformación de la humanidad, es la esencia del cambio cognitivo, procedimental, actitudinal, de relacionamiento y, desde luego de complejización y aplicación de estrategias de investigación transdisciplinar. Diversas teorías educativas han reflexionado y llevado a la práctica, en especial en siglos XXI la existencia de los seres humanos, la cual está en constante transformación; los modelos educativos enfocados en diversos paradigmas positivista, naturalista, interpretativo, social, socio crítico, todos ellos enmarcados en una visión lineal y reduccionista de la ciencia y la construcción del conocimiento. Esta visión ha generado el empoderamiento del conocimiento y la consolidación de comunidades científicas cerradas a las que no todos podemos acceder simbólicamente y socialmente.

Por tanto, esto requiere de cambios, pues; debe estar en correspondencia con el momento histórico transformador que vive la nación. Esta cualificación implica, hacer realidad un derecho humano inalienable, que se circunscribe en la concepción del gerente, pero también coloca en manos del docente supervisor una poderosa herramienta de cambio que transforma las estructuras sociales, aumente las capacidades personales y contribuya a la formación de ciudadanos/as responsables.

El tema de la supervisión en cualquier área laboral ha tenido siempre diferentes matices, ya que en muchos espacios laborales es una acción o función que realiza quien ejerce el cargo de jefe o manda más entre el grupo de trabajo, quien dice lo que se tiene que hacer, cómo se debe hacer, cuándo, dónde y cómo sobre este particular. Ríos (2013) expresa que; el término supervisión tiene significados diferentes, toda persona que lee o escucha esta palabra, la interpreta según su experiencia, necesidades y propósitos.

Un gerente supervisor puede considerarse como una fuerza positiva para mejorar un programa o proceso dentro de una empresa, en el ámbito educativo un maestro puede verla como una amenaza a su individualidad; otro puede buscarla como una fuente de ayuda y de apoyo. Se percibe en la cita a los diferentes significados que puede tener la supervisión de acuerdo con quienes la escuchan e interpretan, o la experiencia que tenga cada quien, en su haber,

relacionada con esta palabra o tema que comprende y envuelve el proceso conocido como supervisión. Que puede ser positivo o negativo y depende de la reacción individual o colectiva de allí lo transcomplejo de la supervisión gerencial.

Como parte activa del sistema educativo, y como sujeto cognoscente conozco a profundidad la problemática en virtud que formo parte de un equipo de gestión supervisora (Departamento de Evolución y Control de Estudio) de allí la inquietud lo que ha conducido a abordar el tema hacia una gestión gerencial. Transformadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja, con el propósito de dar aportes significativos actual.

Ante este reto, y de acuerdo a la línea de investigación, quiero reflexionar para producir y promover transformaciones que originen cambios en las corrientes gerenciales de la acción educativa, a fin de generar una inclusión de grupos, organizaciones, otros factores que hasta el momento son excluidos del ámbito de la gestión supervisora educativa como los conocimientos, experiencia, habilidades y las actitudes, los cuales son competencias del personal.

Reciente, la teoría transcompleja se ha incorporado a la educación como un enfoque complejo y transdisciplinario, de esta ha construido una base transepistemológica y filosófica para entender los fundamentos en que se sustenta esta visión paradigmática, pero la pregunta es cómo incorporarla en el quehacer educativo, cómo generar una pedagogía gerencial donde los sujetos complejicen el conocimiento, desarrollen su espacio intersubjetivo gestión/mente/social/y lo articulen con la metacomplejidad, relación en el conocimiento con los bucles educativos diversos, dialogicen el conocimiento y vean que el proceso educativo es una alternativa problémica de reflexión compleja, más que una solución concreta transformacional del hacer docente supervisor educativo desde una correspondencia dialógica al momento de gerenciar en los diferentes espacios educativos y en especial al gerenciar.

## **Dimensiones Discursivas Y Sus Referentes Teóricos**

El subsistema educativo como espacio laboral, no es la excepción ya que quienes han ejercido la función gerencial supervisora en este ámbito, supuestamente se han caracterizado, practica

una supervisión de carácter más administrativo, que formativo u orientador y mayormente punitiva, antes que de acompañamiento y disposición para interactuar.

Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi institución no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos, no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

Como autor e inmersa dentro del sistema, afirmó que es frecuente, escuchar este tipo de expresiones de parte de los docentes, relacionadas con el proceso de supervisión, el cual exponen en forma de quejas, porque no comparten la forma como se realiza la función supervisora.

Esos elementos tienen explícito el motivo por el que se hace el rechazo, ya que indican que solo se resalta lo negativo, pero, no se acompaña ni se da orientaciones oportunas. Por ello, busco explicar el deber ser del gerente supervisor en el ámbito educativo.

Desde el discurso de Bringuier (2001) bosqueja que la gerencia supervisora debe ser concebida como un proceso de investigación permanente, debe realizarse profundizando en los problemas, en sus causas, considerando no solo resultados, sino los procesos y el valor representativo de las muestras. Este autor explica la forma como debe concebirse a la supervisión educativa, como debe realizarse y lo que tiene que considerarse de sus acciones.

En este marco, hacia una gestión gerencial trans-formadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja; "la Gestión Educativa" lo configura el accionar de las personas que interactúan en la misma. De acuerdo con el Ministerio del Poder popular para Educación (2017), persigue los desarrollos plenos de los docentes, permanentes y continuos. Por lo, el proceso de gestión educativa está orientado y mediado para brindar el acompañamiento, que se requiere en consonancia con condiciones personales, físicas, afectivas, intelectuales y éticas, para emprender el reto que ello supone una relación polifónica transcompleja.

Desde esta mirada Villarini (2006), engloba la acción gerenciar del docente con funciones de supervisor desde una perspectiva humanista-crítica-emancipadora, explica que este es un proceso en la cual un ser humano, que supervisa, debe y tiene que ser apoyado por otro ser humano, que orienta, en la construcción, ampliación y sostenimiento de su autonomía, tanto individual como colectiva, por medio del desarrollo de sus competencias de allí lo transcomplejo del dialogo.

Una acción gerencial humanizante, en primer lugar, involucra el ser y el hacer como parte fundamental del desarrollo humano, y en segundo lugar comprende diversas dimensiones que se constituyen e integran en la interacción con el medio cultural para ayudar a configurar la personalidad del docente que requiere de sus orientaciones desde una relación polifónica donde se respete el intercambio de ideas. Lo anterior, desde la perspectiva Villarini (ob.cit), genera en la acción gerencial (supervisor) que orienta la particularidad de desarrollar y transformadora las competencias humanas y afectivas que se requieren para ser parte de una colectividad, ello abarca un proceso de enseñar y aprender para que el supervisor que orienta toma en consideración la experiencia, necesidades, intereses y capacidades que trae consigo como clave fundamental para que su acción educativa dentro de los espacio gerenciales sean pertinente.

Siguiendo con este mismo autor, esta acción busca satisfacer las necesidades e intereses del personal que requiere la supervisión, en la búsqueda del desarrollo de sus capacidades mediante su interacción con el contexto social e institucional.

Todo ello a través del diálogo humanizante polifónico transcomplejo, que propicie dentro de la diversidad el apoyo mutuo y la colaboración, aunado a un clima de libertad, tolerancia, de convivencia y de amor, donde los sujetos (docentes) puedan experimentar que el supervisor es también educado, lo que encamina a generar la autonomía e independencia personal docente, para que éste pueda trans-formar su medio de manera activa.

En este sentido, la gestión gerencial es uno de esos campos que creo, necesita ampliar sus deferencias de acuerdo a nuevos aires y poner en funcionamiento otros mecanismos que

permitan escuchar y percibir todos aquellos elementos, otras voces, otros colores, que puedan aportar su granito de arena para trans-formarla en una polifonía de voces, en un concierto de reflexiones que promueva una praxis gerencial coherente y consensuada, con la cual la gestión supervisora se transforme en un abanico de ideas y sentimientos, un encuentro intersubjetivo en donde la trans-formación de paso a la creación y a la conformación de una gestión gerencial diferente.

Si bien el concepto de polifonía se declara desde el punto de vista musical, no es en esa única circunscripción en donde se ha mantenido, pues ha sido convocado por investigadores y transportado a otras áreas, enriqueciendo su ámbito de influencia y su campo semántico. Bruzos (s/f) señala el origen expresa:

En cuanto al término polifonía, éste había sido utilizado por Bajtín, M. (2005), para significar la naturaleza pluriforme de todo sistema lingüístico, bajo cuya aparente unidad abstracta subsiste una intersección e interacción de voces, las cuales son el reflejo de diferentes estructuras sociales e ideológicas que se manifiestan inequívocamente en el discurso... (p .5)

Todas esas voces y discursos tienen como fin darle vida al quehacer gerencial en la supervisión educativa, y que transversan dicha actividad, merecen un espacio de existencia, tan válido para unos como para otros. Desde el más humilde del personal que hacen vida en el sistema educativo, hasta el más alto jerarca necesitan colocarse en conexión y expresar sus ideas a fin, no sólo de guiar la formación del profesorado, sino de con-formar y trans-formar el ámbito de la supervisión.

Lo intrainstitucional, vinculada a tiempos planificados y un conjunto de contenidos que forman del quehacer educativo requiere de orientaciones contante, producto de los cambios y adecuaciones que realiza el sistema educativo de acuerdo a las políticas y lineamientos pautados. Es tiempo de plantearse una teoría gerencial trans-formadora, planetaria, universal y cósmica, que responda a necesidades transdisciplinares y transcomplejas, y aplicable a cualquier campo de conocimiento, disciplina o funciones.



De cara a la realidad en que vive la sociedad, los principios planteados complejizan teóricamente alternativas para afrontar el entramado asociado a la gerencia que, desde hace muchos años, se ha tratado de resolver con base a lineamientos algo que es meta espiral, complejo y transdisciplinar.

El sujeto que propongo, para Supervisar la acción educativa debe tener como eje ir más allá del dar instrucciones, orientaciones o lineamientos. Debe ser un sujeto complejizador, centrado en la investigación transdisciplinar, con capacidad individual y social para construir, deconstruir y reconstruir conocimientos al hacer uso de las herramientas transepistémicas, para convertirse en un gerente problémico, reflexivo, estratega, intuitivo, investigador y propositivo, para dar respuesta desde la realidad en la que se desenvuelve.

Esta vinculación de complejidad y transdisciplinariedad en la educación gerencial ya tiene nombre, y debe empezar a recorrer todos los espacios organizativos, el denominativo de transcomplejidad, es decir, buscar lo que está entre, a través y más allá de las disciplinas mismas. Visto en términos, se trata de una nueva forma de vivir y convivir en la humanidad.

Por lo tanto, es necesario romper el mandato de la cultura "estable", la necesidad de mantener a los centros educativos como el eje y motor de la transmisión del conocimiento, y de normativos como un instrumento que selecciona contenidos u orientaciones descontextualizadas de la realidad. La presente teoría transcompleja responde a procesos de trans-formación que rompen los esquemas estables de cultura, sociedad, ciencia y todo lo que el ser humano cree controlar en su visión lineal. La respuesta es compleja y transdisciplinar.

Desde esta perspectiva, se busca garantizar en el gerente docente con funciones de Supervisoras, fomenta la inclusión social manera efectiva, mediante una concepción bajo el impacto del clima de "apertura" a las más diversas corrientes de pensamiento para que guíe a través de las orientaciones pedagógicas en camino para lograr ser sujetos que se respete así mismo y a los otros mediante la generación continua de espacios de convivencias convencionales y no convencionales que originen la colaboración, la alegría y libertad responsable.



En tal sentido, el propósito de este ensayo argumentista es reflexionar Hacia una gestión gerencial. Trans-formadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja, que nos lleve a trans-formar nuestra praxis gerencial desde el hacer y, ser supervisores con calidad humana, que invite a los a docente bajo su cargo a convivir en armonía consigo mismo y con el otro, a través del amor y el respeto en espacios abiertos al dialógico continuos y polifónico.

## **Resignificando Epísteme Supervisión Educativa**

La supervisión educativa es un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración entre el Ministerio del poder popular para la Educación, Zonas Educativa y los planteles, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se debe realizar para garantizar los fines de la educación consagrados en la Ley Orgánica de Educación 2007.

Así mismo, la supervisión conjuntamente con dirección y coordinaciones de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico y la expresión máxima del liderazgo educacional que apunta al mejoramiento del proceso de orientación y seguimiento de pautas y criterios a desarrollar, para lo cual debe tomarse en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de las instituciones, tal como lo plantea Fuenmayor, y Salas, (2008), que el propósito fundamental de la Supervisión Educativa es promover el mejoramiento cualitativo del proceso organizacional. Para que de verdad esto pueda dar un verdadero resultado necesita ser un proceso único e integral, democrático, respetuoso de las diferencias individuales de la iniciativa y de la propia libertad. Debe ser una actividad orientadora, estimulante y cooperativa, una fuerza de cambio tanto en la forma de actuar como de pensar de quienes trabajan en el campo Educativo gerencial.

En un sentido amplio, se puede decir que la gerencia supervisora está constituida por un conjunto de influencias recíprocas que se establecen entre el individuo y la organización con el fin de lograr su inserción plena en ella, o sea, la socialización del sujeto. La gerencia trans-

formadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica es un fenómeno social transcompleja encaminado a la transmisión y apropiación de valores, normas y patrones socialmente aceptados, que por su contenido tiene un marcado carácter histórico y clasista, y por su esencia, se manifiesta en la socialización del individuo mediante el desarrollo armónico y multifacético de la personalidad según las características de cada supervisor.

En sentido estrecho, en su aspecto metodológico la supervisión, es un fenómeno históricamente condicionado dirigido a la orientación de través de la transmisión y apropiación de la herencia cultural de la humanidad (convicciones, valores, ideales, gusto estético y modos de conducta). La gerencia supervisora, debe ser un proceso que se planifica, se organiza, se regula y se controla considerando para ello el ideal de hombre a formar y el tipo de sociedad en que vive y se desarrolla. También debe ser considerada una categoría general y eterna y constituye una parte inherente de la sociedad desde el momento que surge y a la vez esencial para su desarrollo. Sin educación no se concibe el progreso histórico social.

Las consideraciones anteriores, inducen a reflexionar acerca de la relevancia que envuelve a la gerencia de la supervisión educación como una praxis que permita la optimización de la administración y del sistema educativo en las instituciones; y para ello, es indiscutible que su norte principal debe enfocarse hacia la concepción del ontohumana del Ser, ver a éste, y por ello necesitado de la consideración de su subjetividad. El carácter de exploración e innovación permanente, las nuevas maneras de mirar y considerar las posibilidades de búsqueda de nuevos caminos, trae como propósito el repensar la gestión supervisor, deslindándola de esa simple función coordinadora, inspectora y autoritaria para concebirla como un proceso holístico enmarcado dentro de una realidad social transcompleja y enfocada en ofrecer a los actores involucrados todas las herramientas necesarias para su crecimiento profesional y humano contribuyendo, de esa manera, al logro del perfeccionamiento gerencial.

En el mismo orden de ideas, resulta imperante considerar que un proceso de este precepto, ajustado a las demandas de la sociedad actual, amerita promover la participación e integración de todas las personas que concurren en el hecho educativo en cuanto a la toma de decisiones, el fortalecimiento de unas relaciones basadas en la horizontalidad, el equilibrio, respeto y de la

polifonía como mecanismo que exalta el pluralismo y la diversidad. Propiciar la reflexión, el disenso y la crítica, en pos de construir una praxis que verdaderamente responda a los intereses, expectativas y necesidades de todos los entes a los cuales va dirigida y no a un grupo privilegiado, en particular.

Bajo esta postura, Freire (2004) explica en términos críticos, que los hombres necesitan desarrollar la capacidad de percibir de forma ingenua, una “curiosidad transepistemológica que lo encamine a nutrir los saberes que le permitan interactuar con el otro” (p. 10), por ello, una visión de mundo no como realidad estática, sino como un devenir divergente. El ejercicio de la gestión supervisora debe considerar al hombre como elemento proclive a la innovación y transformación, dinámico, con facultad para trascender espacios y situaciones para fomentar contextos armónicos de convivencia al momento de impartir las orientaciones.

Aditamento, se requiere una gestión supervisora trans-formadora que atienda tanto el lado humano como aquellos aspectos de control, de índole técnica o administrativas que, si bien son importantes para el funcionamiento del sistema, de ninguna manera pueden representar el único objetivo de una gestión otra, una gerencia diferente a la que estamos acostumbrados y en consonancia con los nuevos aires transcomplejo que se respiran en la actualidad. Desde esta postura señala Freire, (ob.cit) hace acotación que:

La gestión que no se trans-forma al ritmo de la realidad, no duraría, porque no estaría siendo innovadora. Por lo tanto, en la medida en que se trans-figura, puede, también, ser fuerza de trans-formación. Pero, para esto, es necesario que su trans-formación sea resultado de la metamorfosis experimentada desde la realidad, a la cual se aplica. (p. 98).

Esta trans-formación transcompleja debe empezar por la misma práctica Supervisora, y con ello colocar en evidencia la necesidad de una administración gerencial comprensiva que favorezca el desarrollo de vivencias significativas y compartidas, una gestión que tenga, a nuestro juicio, mayor participación comunicativa entre los agentes que hacen vida en el sistema de toma de decisiones; una comunicación consensuada que trabaje en pro de la inserción y cohesión del

pensamiento transcomplejo e indeterminado, tolerancia, la indagación e investigación en primer término, antes que el juzgar o condenar.

## **La Supervisión Como Función Transcompleja**

La institucionalización de la supervisión se ha efectuado asignándola como una función inherente a los cargos directivos en centros educativos, y a determinados cargos específicos de las entidades administrativas: Unidades de Servicios Educativos Regional, Zonales Circuítiles en la sede central del propio Ministerio de Educación. Se puede afirmar entonces que la gerencia supervisora constituye una función dentro de una estructura organizativa y en todos los niveles jerárquicos del sector educativo, y dentro de sus funciones esta: Conocer a fondo técnicamente las funciones de sus supervisados y las necesidades y limitaciones de su personal.

1. Estar motivado para un desempeño exitoso y efectivo, donde el diálogo abierto sea su fuerte.
2. Debe poder crear y ofrecer un espacio de trabajo motivador y de interacción humana enriquecedora, que propicie la integración productiva de los sujetos que conforman al equipo y la organización en que laboran.
3. Ser capaz de detectar, siempre y por diversas vías, las deficiencias y dificultades en el desempeño de personal.
4. Ofrecer soluciones a los problemas de desempeño, estimular la creación, adopción e implementación de soluciones propias o por parte de los sujetos que hacen vida en la organización y acompañarlos constructivamente en su puesta en práctica.
5. Entrenar a sus supervisados en las diferentes tareas que desarrollan, para lograr un desempeño superior, respetando la pluralidad de voces producto de la experiencia.
6. Ser capaz de identificar el potencial de desarrollo y desempeño superior en cada uno de sus supervisados, estimularlos y prepararlos para la expresión práctica de ese potencial.
7. Evaluar de forma diagnóstica, valorativa y desarrolladora el desempeño de todos y cada uno de sus supervisados, de forma continua y sistemática y de sí mismo.

8. Comunicar de manera clara, precisa y constructiva, todo lo que sea importante para proveer a sus supervisados la información oportuna y completa y la mejor educación laboral posible.
9. Propiciar y asegurar en sus supervisados la motivación laboral, la asunción de responsabilidades, la necesidad de la mejora continua, la proactividad, la adaptabilidad a los cambios y la capacidad de reacción y respuesta positiva e innovadora ante estos.

### **La Supervisión Como Disciplina Trasepistemológica**

Dada su trascendencia y especificidad, la acción supervisora requiere de personal profesional, preparado expresamente, para cumplir con probidad las diversas tareas y actividades que comprende así como, para aplicar las diversas técnicas e instrumentos que en ella se utilizan. Se considera necesario, reestablecer las áreas profesionales dentro de la profesión y carrera magisterial, con iguales prerrogativas a las demás áreas entre ellas: la Docencia (aula), la Administración (oficina) y la investigación. Siendo una actividad sui géneris totalmente distinta a las demás, debe constituirse en una actividad profesional especializada, que pueda ser cumplida sólo por personal competente, debidamente capacitado y que tenga la oportunidad de desempeñarse en los diferentes escalones de la estructura administrativa del Ministerio del Poder Popular para Educación en todas sus modalidades es decir, que pueda tener posibilidades de desarrollar una carrera laboral, para ello debe formarse.

En este sentido se propugna la necesidad de una indispensable especialización transepistémica trans-formadora de los gerentes, mediante programas formales, serios y confiables, que garanticen una sólida formación profesional para dedicarse con vocación y solvencia a tan trascendente actividad.

Para López, (2009), plantea dentro de sus ideas que se requiere garantizar que el personal este formado en estos Programas para que tenga la seguridad de desempeñarse en el cargo para el cual fueron formados, exigencia que además deberá ir acompañada de los incentivos y

beneficios correspondientes, por lo menos un tiempo prudencial no menor de 5 años, a fin de observar la continuidad.

Paralelamente a estos mecanismos que perfilan una especialidad profesional dentro de la carrera docente es necesario diseñar y aplicar mecanismos de evaluación del rendimiento y comportamiento laboral, con fines de promoción. Por lo que hace necesario una exposición real y válido en ese momento para que la gerencia supervisora perduren.

### **Metódica Del Por Dónde Y Cómo Navegué**

Todo el discurso que precede a esta disertación llevó consigo, de manera latente, la explicación de la ruta expedicionaria y del cómo transitarla, sin embargo, cumpliendo con las formalidades y rigurosidades académicas de la Universidad, en las siguientes líneas explico, con la taxatividad del protocolo de investigación, el transitar metodológico de esta expedición argumentativa.

De acuerdo con todo el desarrollo expuestos que ocupa mi producción, como de su marco teórico referencial, es evidente mi ubicación en el paradigma cualitativo, mucho más, si tomo en cuenta que esta realidad aquí descrita fue observada espacialmente, como autor del quehacer educativo con funciones supervisora por lo que no fue objetivada, sino que la fui construyendo discursivamente, desde un mundo de vida que la textualidad reflexiva lo que coloca de relieve toda la rigurosidad metodológica.

La intencionalidad de mis pasos investigativos se pudo explicar desde el rigor del método, palabra que proviene de dos raíces griegas: "Meta" y "Odos", traducen éstas movimiento y camino a seguir, respectivamente; en consecuencia, con el método estuve indicando mis movimientos que trazó la ruta a seguir, y eso fue lo que hice, indicar las coordenadas que me permitieron alcanzar mis propósitos en esta disertación. Desde coherentes y válidas argumentaciones espero dar luces a los efectos de demostrar que el por donde fui y el cómo fui estuvieron perfectamente consustanciados con la naturaleza de mi expedición discursiva Hacia una gestión gerencial. Trans-formadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja.

En ese sentido comienzo por anunciar que navegue por la argumentación reflexiva desde texto escrito. Tomé el camino de vida que hay en ellos; vida como expresión inferencial al dialogar con los autores también conocido como camino transepistémico Gimeno, y Pérez, (2005), la reflexión argumentativa es el saber necesario para la revisión de la forma de vida, ya que, según él, el problema del mundo es el problema del sentido del mundo, y del hombre que actúa en él, porque existimos extraviados en un contexto cuando olvidamos destruir para reconstruir el sentido de la existencia. Su misma palabra me indicó en esta bitácora de viaje la carta de navegación.

En este proceso propio e inédito de producir teorías en el navegar, propicié un diálogo con cada texto y autor, para analizarlo y aprehender sus esencias, para ello coloqué en paréntesis (epojé) todo lo que se refería a los elementos de la naturaleza óptica, que, sin desconocerlas, no eran mis asomos intelectuales. En esa dirección, tomé los sentidos latentes y patentes del discurso escrito en cada uno de los autores seleccionados como referentes teóricos, pasé de una descripción literal a una perspectiva interior, que permitió, posteriormente, ir a un proceso de producción argumentativa. Traté de fenomenizar al establecer formas de lectura que permitieron leer el texto en el sentido que reflexionó y conminó desde una visión transcompleja trans-formadora.

Esto permitió ir más allá de la praxis de la mera descripción formal de lo que el texto dijo o de las ideas que expresó. Busque como investigador que éstas se manifestaran en sus propios espacios de vida o de la del otro, quien en primera instancia es a quien fue dirigida esta expedición llamada ensayo argumentativo. En consecuencia, de lo que se trató fue de fenomenizar texto y realidades para construir una estética de la gestión gerencial Transformadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja.

## **Derivaciones Y Porfía**

### **Supervisar Desde Una Perspectiva Dialógica Polifónica**

La gerencia a través de la historia, ha sido considerada como el eje rector de todo desarrollo y transformación social. Mediante el proceso de orientación se transmiten los principales valores y se garantiza la preservación de la identidad cultural y ciudadana; es la base fundamental para la formación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo social, económico y tecnológico de la nación. La gerencia como parte fundamental de este proceso se convierte en el lugar para la adquisición y difusión de los conocimientos relevantes y el medio para la difusión de las capacidades productivas.

Dentro de ese escenario, la gestión supervisora se erigió en una práctica realizada por un sujeto contralor y ductor de las políticas educativas diseñadas por el Estado para la preservación del orden y cumplimiento de la normativa legal vigente, situación que se ha mantenido hasta la actualidad a pesar de las iniciativas de cambio que se han promulgado, subsecuentemente, en lo que al sistema educativo se refiere. Morín, (2000), establece que:

La comprensión no excusa ni acusa: ella nos pide evitar la condena perentoria, irremediable, como si uno mismo no hubiera conocido nunca la flaqueza ni hubiera cometido errores. Si sabemos comprender antes de condenar estaremos en la vía de la humanización de las relaciones humanas. (p. 50).

Una práctica supervisora que haga uso de la empatía como vía para entender y posicionarse en el lugar del otro; en fin, se trata de poner en práctica un conjunto de consideraciones que evidencien la aceptación del saber y el sentir de los demás y que hagan posible reafirmar el compromiso con las expectativas de transformación social que manifiesten todos los sujetos involucrados en el acontecer del acto educativo. Esto promueve, entonces, por un lado, una carencia de ideas propias en la gestión, y promueve, por ejemplo, que exista una supervisión con las mismas características que lo distinguen desde la era de la industrialización, que acude a las instituciones con el firme propósito de vigilar o controlar el cumplimiento de recaudos administrativos y garantizarle al Estado el acatamiento de todas las disposiciones emitidas en la materia en cuestión.



La gestión supervisor, vista como desde un enfoque transcomplejo a través de un sistema de interacciones, tanto personales como institucionales, es un campo que presenta un amplio espectro de sonidos que pudieran, como no, apuntar nuevos vientos, nuevas ideas, nuevos discursos que brindan, quizás, cambios, no sólo en las tomas de decisiones, sino también en las prácticas gerencial trans-formadas, y quien dice que no, surgen nuevos derroteros en los cuales transitar hacia un mejor planteamiento dogmático.

En tal sentido, la sociedad transcompleja, transdisciplinaria y cambiante de hoy, le exige al gerente supervisor cada vez más, su modernización e innovación de su organización y funcionamiento. Los Supervisores como figura primordial dentro de la gestión interventora, son los presentadores de los equipos educativos, los que propician espacios de participación y valorización de la función del personal, los actores encargados de desencadenar los procesos destinados a perfeccionar la calidad de la educación, por tanto, las funciones que estos desempeñan deben estar en concordancia con los cambios actuales del sistema educativo, para que puedan ejercer una labor gerencial de calidad.

Dentro de este marco, De la Torre, (2008), define la gerencia supervisor como... “la función específica de organización de la sociedad actual (...) Es la gerencia la que en gran medida cuenta en nuestro tiempo como el más extraordinario fenómeno social” (p. 98). Puesto que, ésta es una herramienta determinante para optimizar la administración y disponer de elementos hacia la obtención de altos niveles de calidad en las diferentes organizaciones modernas.

Por lo cual, la gerencia supervisor tiene la imperiosa necesidad de cambiar su manera de actuar y de esa manera demostrar que la gerencia no es una simple actividad de toma de decisiones por los poderosos sobre los oprimidos, sino que se debe desarrollar una relación de consenso entre todos y cada uno de los agentes que están en ese universo de la instrucción inmiscuidos. Se hace imprescindible cambiar los modos de actuar y pensar en la forma de ver la gestión supervisor desde una sola mirada polifónica transcompleja. En relación Bajtín (2005) opina:

La pluralidad de voces y conciencias independientes e inconfundibles, la auténtica polifonía de voces autónomas, viene a ser, en efecto, la característica principal de las novelas de Dostoievski.

En sus obras no se desenvuelve la pluralidad de caracteres y de destinos dentro de un único mundo objetivo a la luz de la unitaria conciencia del autor, sino que se combina precisamente la pluralidad de las conciencias autónomas con sus mundos correspondientes, formando la unidad de un determinado acontecimiento y conservando su carácter inconfundible. (p. 15).

La polifonía semánticamente implica no sólo la variedad o pluralidad de tonos – voces, sino que también se remarca la importancia del juego que se ejecuta en la conformación de esos sonidos, la armonía que se debe presenciar, o mejor, disfrutar estéticamente, al complementarse.

Los aspectos lingüísticos plasmados permiten dilucidar que la argumentación de autoridad puede utilizar el concepto de polifonía para mostrar los diversos locutores que se hallan insertos en forma directa en la lengua y el habla al gerenciar. Estas consideraciones van a servir de principios a un gerente con una visión transcomplejo y trans-formador, al utilizar dichas concepciones, para estudiar la ironía desde la perspectiva polifónica en el discurso de manera coherente y más general al intercambiar experiencias. En el ámbito de la de supervisión educativa también se puede contextualizar el término de polifonía, el lenguaje permite hacerlo a nivel de toda actividad humana, y hacia debe ir dirige la mirada del gerente Trans-formador del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja.

Es por ello, que la supervisión en marcada dentro de una gestión supervisora significativa debe ser dialógica armónica para hacer referencia a la construcción de significados que trascienden la forma de lo individual a lo colectivo, a los procesos sociales de interacción dialógica. Al respecto Freire y Morín (ob.cit), afirman que el diálogo no queda recluido entre cuatro paredes, sino que abarca al conjunto de la comunidad que enseña y aprende incluyendo todos los que hacen vida en una institución; todos influyen en la gestión gerencial (director, Coordinador, Docente aula...) tiene y debe vincular a todos y todas donde se evidencie lo planificado conjuntamente.

Así, el diálogo polifónico en este contexto se entenderá como un proceso interactivo mediado por el lenguaje, conceptualizado según Echeverría (2003), en un medio que por, sobre todo, hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son, es decir, seres lingüísticos, seres que

viven en el lenguaje; por lo tanto y según el autor en referencia, el lenguaje, es la clave para comprender los fenómenos humanos.

En este sentido, el proceso interactivo de supervisión tiene su fundamento en el lenguaje; por ello debe realizarse en una postura abierta, dialógica y polifónica, de confianza y convivencia, que permita en los actores del proceso gerencial supervisor, para sostener verdaderos encuentros de experiencias y construcción de conocimientos. Freire y Morín (Ob.cit), refieren que la dialogicidad es una condición indispensable para el conocimiento; de esta manera, el diálogo polifónico, es un instrumento para organizar e impartir este conocimiento e implica una postura crítica y una preocupación por aprehender los razonamientos que median entre estos actores. Aspectos que constituyen fundamentalmente la curiosidad epistemológica para la construcción del conocimiento desde y fuera de la escuela.

Desde estas miradas, es importa destacar a Gimeno, y Pérez, (2005), que el medio social es crucial para la gerencia, y que este es emanado por la integración de los factores sociales y personales que acompañan al sujeto que supervisa. Dicho autor explica que el fenómeno de la actividad social ayuda a revelar los cambios en la conciencia y fundamenta una teoría psicológica que unifica el comportamiento y la mente; por consiguiente, el entorno social influye en la cognición por medio de su lenguaje, objetos culturales (contextos, emociones, niveles de conceptualización cognitivas...otros) e instituciones y organizaciones sociales.

El enfoque de Gimeno, y Pérez, (ob.cit) ante descrito amplía la postura de Freire (ob.cit), al exponer la importancia del desarrollo de las habilidades comunicativas que se dan en contextos gerencial, prácticos o en otros contextos de la vida cotidiana, para generar cognitivamente en los gerentes desde una supervisión centrada en orientaciones significativas y dialógicos polifónicos. Por tanto, el cambio cognoscitivo es el resultado de utilizar las orientaciones a través de la interrelación social, para internalizar y trans-formarlas mentalmente desde un accionar dinámico y participativo.

La postura de los autores es ejemplo del constructivismo dialéctico polifónico que puede ser usada de forma positiva durante la gestión supervisor, porque acentúa la interacción entre los

individuos y su entorno mediante la importancia de su participación transcompleja activa, crítica y reflexiva.

Las acciones que el supervisor como gestor promueva en y con los sujetos hacia los otros, estarán reorientadas por las definiciones y redefiniciones que se le vayan haciendo a cada uno de los objetos encontrados en el entorno; propiciando a la vez, un compartir en las interacciones entre los sujetos involucrados en este accionar. Es así como, para generar en el supervisor una verdadera trans-formación significativa y dialógica polifónica, el supervisor debe lograr que su personal entienda e interpreten lo que está en su contexto, desde el hecho que sea significativo para él/ella, para así poder lograr su acción y trans-formación del entorno al cual forman parte a la hora de brindar los lineamientos.

En esta búsqueda de alcanzar una gestión supervisor significativa y dialógico el docente con funciones supervisor requiere promover un accionar comunicativo afectivo.

En este accionar comunicativo, García (2007), permite demostrar que el compromiso está implícito entre la parte (el que orienta y él se orientado). El compromiso en la gerencia supervisora consiste en “un nosotros”, no importa en qué lugar ni en qué tiempo o diferencias existan. En esa llamada a compartir la existencia, la vitalidad se pone en tensión para devenir en el compromiso que lleva la compartición en el sostenimiento de un único y mismo estilo de gerencia, del que en buena parte depende el conocimiento personal.

Para mejorar e impulsar una supervisión de calidad en la sociedad del conocimiento es importante mencionar algunos aspectos cuya pertinencia evidencia los planteamientos que emitidos anteriormente , los cuales destacan la calidad de la gerencia, procesos de cambio y trans-formación, vínculos entre instrucción y sociedad, fortalecimiento de los aspectos morales, éticos, políticos, cognitivos y transepistemológicos que hacen posible el abordaje de diferentes problemáticas gerencial como es el caso específico de la supervisión educativa en Venezuela.

Por lo que, como docente con funciones de supervisor el objetivo prioritario en la formación integral, moral, social afectiva, ética cognitiva y cultural del gerente que forma, consiste en abordar estas orientaciones desde un enfoque multidimensional e instructivo que impulse la

búsqueda de alternativas de solución de su entorno y quehacer profesional, orientado a la exploración de desafíos y retos en forma multidimensional y trans-formadora que causen profundo impacto donde se desarrollen las funciones y ámbitos de la supervisión organizacional dentro del sistema educativo.

Este sentido, el compromiso está configurado por las acciones comunicativas que establezca entre las de manera dialógica polifónica entre él y su entorno, siempre y cuando éstas sean y tengan significancia dentro de este proceso de formación. Para ello, el gerente supervisor debe ser garante que se lleve a efecto la misma, planteándose una acción conjunta y consensuada entre todos, el agente que interactúa, desde una perspectiva dialógica, humanista y amorosa.

### **La Supervisión Como Método Trans-Formacional**

El cumplimiento de las funciones de supervisión López, (ob.cit), enfatiza que se requiere, para su ejecución, de un trabajo sistemático y científico alejado de todo empirismo e improvisación. La supervisión, técnicamente ejecutada, requiere de un método de trabajo o de una secuencia metódica adecuada. Pero no se trata solamente de recoger información y convertirla en alternativas de solución, es también de asesoramiento que se debe ofrecer a los agentes del quehacer gerencial a fin de que ellos participen positivamente en una mejor utilización del servicio gerencial como método trans-formacional.

La integración entre los involucrados “no es una situación a resolver en última instancia por el supervisor, sino un tipo de vínculo entre referentes actores, ya sea entre el director, coordinadores, docentes en general, sostiene Echeverría, (2003), dentro de sus planteamientos, los supervisores son vínculos que canalizaran la acción de enlazar y acercar las comunidades a las actividades propias de la escuela y viceversa.

Por otro lado; el Currículo Nacional Bolivariano (2020) señala que la Supervisión debe centrarse en un contexto histórico social, sustentado en un modelo que dependa del conocimientos, valores, creencias, costumbres, patrones de conducta desde una visión humana; como proyecto educativo concretado en el ámbito gerencial transpedagógico, expresa una serie transcompleja de procesos en el que intervienen diversos factores que se relacionan dialécticamente (agentes

sociales, elementos técnicos, profesores, e instituciones), y es en la dinámica de esas relaciones en las que se funda su desarrollo.

## **A Manera De Cierre**

Desde esta perspectiva trans-formadora y transcompleja del hacer del gerente supervisor, se espera que se genere un reflexionar constante sobre la tarea orientar e interactuar con el personal a su cargo que precisan de la atención y orientación de personas abiertas a las distintas necesidades y potencialidades los docentes puedan presentar.

Es oportuna introducir las ideas Freire (2005), cuando expone “no hay diálogo si no hay un profundo amor al mundo y a los hombres”, sentimiento este que viene a constituir el motor que impulsa una comunicación autentica basada en el dialogo, esencial en el compromiso y el reconocimiento legítimo de los otros. De allí la necesidad de gerentes supervisores en la docencia, que sean capaces de auto revisarse y reflexionar de su quehacer diario, donde valoren la importancia y trascendencia de su práctica gerencial, que, por ser humana, es profundamente transformadora.

Esta tarea de reflexionar el acto gerencial educativo conduce a los docentes supervisores a revisar desde su manera de actuar, como el arte de orientar y evaluar se relacionan con lo humano. Por ello, como gerente desde sus diversas funciones que cumplir: docencia, administrativas, sociales e investigativos, administrador, pero ante todo tiene que saber que su principal función consiste en estar ganado para la gran tarea que le imprime el ser educador, con gran carisma, cultivador de sensibilidades, y como señalan Rojas y Valera (2007) dispuestos a amar y dejarse amar, con capacidad de entrega personal a su profesión, al acto de formar, sobre todo, a sus compañeros.

Desde este reflexionar, se espera que los gerentes con funciones de supervisor propicien unas orientaciones pedagógicas, Hacia una gestión gerencial. Trans-formadora del hacer docente con funciones supervisoras desde una relación polifónica transcompleja, en donde se considere lo cognitivo con lo emotivo, que favorezcan la formación integral de sus pares, desde un proceso

de liberación y autonomía, con disposición al diálogo, abierto a relacionarse con el otro, respetuoso de las diferencias entre los mismos.

Asimismo, considerar sus sueños y esperanzas, su creatividad e innovación desde una relación dialógica polifónica y amorosa, que fortalezca el crecimiento y realización de los docentes que supervisa.

Se espera que el gerente supervisor desarrolle postura crítica y reflexiva como docente que le permita asumir el compromiso de discernir y mantener, por un lado, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro de la práctica gerencial y, por el otro, seguridad en lo que se sabe, y reconocimiento de lo que se ignora dentro del proceso de formación. Aspectos estos relevantes para una educación que dé respuestas a las necesidades e intereses de su personal cónsonas con la realidad educativa del país.

## Referencias

- Bajtín, M. (2005). *Teoría y estética de la novela. Trabajos de investigación*. España: Taurus.
- Bajtín, M. (2005). *Problemas de la poética de Dostoieski*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bringuier, T. (2001). *La Investigación Educativa como Proceso de Formación Permanente*. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba.
- Bruzos, M. (s/f). *La polifonía, capítulo II*. Disponible: [sincronia.cucsh.udg.mx/pdf/2013\\_a/hernandez\\_64\\_2013.pdf](https://sincronia.cucsh.udg.mx/pdf/2013_a/hernandez_64_2013.pdf) [Consultada, 13 julio 2020].
- De la Torre, S. (2008). *Enfoque Interacción Sociocultural: un modelo de formación integral en la enseñanza*. Barcelona: Mimeo.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Editor.
- Freire, P. (1997). *A la Sombra de Este Árbol*. Barcelona: Roure.
- Freire, P. (2004). *¿Extensión o comunicación Polifónica? La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Paz e Terra SA. Sao Paulo.

- Freire, P. (2005): *Pedagogía del Oprimido*. Traducido por Jorge Mellado. Quincuagésima quinta edición en español Siglo XXI Editores: México.
- Fuenmayor, D y Salas, D. (2008). *La Escuela como Centro del Quehacer Comunitario*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- García Hoz, V. (2007). *Educación Gerencial Personalizada*. España: Ediciones RIALPS, S.A.
- González, G. (2005). *Síntesis de la Teoría de la Acción Comunicativa de Jurguen Habermas*. Colombia. [www.revistas.unam.mx/index.php/rmspys/article/download/49649/44669](http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmspys/article/download/49649/44669)
- Gimeno, S y Pérez, M. (2005). *Comprender y Transformar la Enseñanza*. Madrid: Morota.
- Maturana, H. (1997). *Formación Humana y Capacitación*. Chile: Dolmen.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2017). *Políticas de Atención Educativa, desde el Currículo Nacional Bolivariano*. Caracas.
- López, R. (2009). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Publicaciones Monfort, Primera Impresión del Tomo 5. Caracas Venezuela.
- Morín, E. (2000), *Introducción al Pensamiento Complejo*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO. Disponible: <http://www.edgarmorin.org/descarga-libro-los-7-saberes.html> [Consultada, 10 julio 2020].
- Rogers, C. (1981). *Enfoque Centrado en la Persona*. Barcelona: Grifaldo.
- Rogers, C. (1978). *Libertad y Creatividad en la Educación*. Barcelona: Paidós.
- Rojas y Valera (2007) *La Supervisión Escolar*. Disponible: <http://inesensayodesupervision.blogspot.com> [Consultada, 10 julio 2020].