

2025

REVISTA

Volumen XXI, Año 1

CIENCIAS SOCIALES Y EDUCATIVAS



FONDO
EDITORIAL
UNEFM



RCSE

Revista Ciencias Sociales y Educativas Vol. XXI, Nro. 1, 2025

ISSN: 1690-7647

Depósito legal: pp200302FA1634

Indizada en REVENCYT bajo el nro. RVR043

Registro FONACIT bajo el nro. 2008000002

Indexada en LATINDEX bajo el folio nro. 14837

Código RNRC (ONCTI) 2RCSE247

rcseunefm@gmail.com

rcse@correo.unefm.edu.ve

cise@correo.unefm.edu.ve

Centro de Investigaciones Sociales y Educativas, 2025

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “FRANCISCO DE MIRANDA”
VICERRECTORADO ACADÉMICO DECANATO DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIALES Y EDUCATIVAS**



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dra. Juogreidin Cerero
Rectora

Dra. Lolynn Primera
Vicerrectora Académica

Licdo. José Ramírez
Vicerrector Administrativo

Esp. Migdanys González
Secretaria

Dr. Cornelio Martínez
Decano del Área de Investigación



ISSN: 1690-7647

Depósito legal: pp200302FA1634

Directora –Editora

Licda. Mariaolga Rojas Ramírez, MSc.

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Freddy Rodríguez. PhD

Licda. Mariaolga Rojas Ramírez, MSc.

Edición, montaje y diagramación:

Licda. Mariaolga Rojas Ramírez, MSc.

Licda. Lila Hernández

Licda. Jessica Gimenez

Diseño gráfico de la Edición:

Lic. Lila Hernández

La Revista Arbitrada e Indizada Ciencias Sociales y Educativas (RCSE), del Centro de Investigaciones Sociales y Educativas (CISE) de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), es una publicación semestral y tiene como objetivo principal la difusión de la producción científica y humanística, generada por docentes e investigadores en las áreas del conocimiento social, educativo, humanidades, letras, artes y otras.

COMITÉ DE ÁRBITROS INTERNOS

Carlos Calanche (Ingeniería Biomédica – UNEFM)
 Carlos Chirinos (Dpto. de Cs. Pedagógicas – UNEFM)
 Elibet de Reyes (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Elsiluz Chirino (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Eva Almera (Dpto. Cs. Económicas y Sociales – UNEFM)
 Freddy Morles (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Ivette Guanipa (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Jesús Madriz (Dpto. de Idiomas – UNEFM)
 José Manuel Nava (Dpto. de Idiomas – UNEFM)
 Julio Javier Leen (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Juan Manuel Roberty (Secretaria – UNEFM)
 Luis Canelón (Dpto. de Ciencias Económicas y Sociales – UNEFM)
 Nataly Chirino (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Ruthdy Lameda (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Yésica Reyes (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Yenitza Castillo (Dpto. de Prácticas Profesionales – UNEFM)
 Yessica Pirona (Dpto. de Conservación y Restauración de Bienes Inmuebles – UNEFM)
 Yudith Revilla (Dpto. de Idiomas – UNEFM)
 Wilmara Borges (Dpto. de Idiomas – UNEFM)

COMITÉ DE ÁRBITROS EXTERNOS

Carlos Narváez (Punto Fijo – LUZ)
 Gerardo Garvett (Abogado)
 Gisela Gómezo (Docente – Bogotá)
 Jesús Ramírez (UNEFA – Falcón)
 José Rafael Sánchez (Docente – Chile)
 Julymar Cotiz (Punto Fijo – LUZ)
 María Victoria Naveda (Docente – USA)
 Mercedes González (Médico Familiar)
 Yoselis Ventura (Docente – Chile)

CONTENIDO

ACOSTA PÁEZ DIVEANA KAROLINA; CHACÍN ATIENZO NELSON DE JESÚS; JAIMES CASTILLO LEIBA ANDREINA: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO CATALIZADOR DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN ORGANIZACIONES DESCONCENTRADAS TERRITORIALMENTE EN LA ERA DIGITAL.....	12
ADRIANZA GUSTAVO Y ASUAJE JOANNA: GRUPO FOCAL COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN. FOCUS GROUP AS A RESEARCH STRATEGY.....	32
ARGÜELLES NELIRIS: LA AUTONOMÍA EN LA PRAXIS PEDAGÓGICA.....	49
BRACHO PETIT DAMELYS DEL CARMEN; GARCIA DE HIGUERA YAMILET T: LIDERAZGO ADAPTATIVO Y FILOSOFÍA KANTIANA: HACIA UNA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS.....	66
BRACHO ROSAS ROSANNY JOSEFINA: GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	87
BRÍÑEZ MEDINA JOSBEV JESÚS; MÁRQUEZ MARÍA: PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA LOS EQUIPOS PRINCIPALES DEL HORNO DE CLINKER EN INVECEM S.A. PLANTA CUMAREBO.....	105
CASTILLO PANELA CARMARY GREGORIA: GESTIÓN ADAPTATIVA. UNA PERSPECTIVA DE CAMBIO DESDE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS.....	134
CASTRO GILSON MALVA YOHANA; JIMÉNEZ GILSON ANAIS VIRGINIA: ESTRATÉGIAS GERENCIALES PARA EL LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN ESTUDIANTEL EN LA EDUCACIÓN MEDIA. ESTADO FALCÓN, VENEZUELA.....	157
COTIZ JULIMAR: CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA. UNA VÍA PARA LA GESTIÓN CREATIVA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.....	179
GÓMEZ YUBEDIS: EL PROBLEMA DE LA DESTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD A TRAVÉS DE LA OBRA ABRAPALABRAS DE LUIS BRITO GARCÍA.....	195

GONZALEZ ORTEGA NOSLEN: ROL DEL MÉDICO FAMILIAR EN LA ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD EN TIEMPOS DE CAMBIO.....215

GONZÁLEZ PÉREZ FRANCIS CAROLINA; CEBALLOS HIGUERA GABRIEL ALEJANDRO; MOLINA LUGO MARYELIS ELIGE: CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA APOYADA EN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....231

GUERRERO CHIRINO MARIANGEL ANDREINA: LA SEGURIDAD CIUDADANA EN EL MARCO TECNOLÓGICO EN VENEZUELA.....251

GUANIPA GOTOPO MARÍA ELOINA; NAMIAS MURZI ILSE COROMOTO: PRÁCTICAS DOCENTES INTEGRANDO LAS TICS EN EL ÁREA DE FÍSICA UNIVERSITARIA. UNA MIRADA DESDE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.....265

GUTIÉRREZ OBERTO LILA RAMONA: FORMACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LA FAMILIA COMO AGENTES PRINCIPALES DEL APRENDER JUGANDO PARA LOGRAR EL PROCESO EN EDUCACION INICIAL.....297

GUTIERREZ YENIREE: EDUCACIÓN INTERCULTURAL Y PRÁCTICA EDUCATIVA, SUS DIFERENCIAS CULTURALES Y SOCIALES.....315

HERRERA GRATEROL ISLEYER DE JESÚS; NAVAS GOTOPO SOREIRET MARGARITA; NAVAS GOTOPO SORIANNY MELIANA; NAVAS GOTOPO SORZIRET VICTORIA: LA VISIÓN DEL NEUROAPRENDIZAJE COMO ESTRATEGIA PARA LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL FRANCISCO DE MIRANDA MUNICIPALIZADA.....344

LABARCA SOTO ISABEL DEL CARMEN; GUERRERO VIVAS YORMIG JOSÉ: REVISIÓN DE LOS CURRÍCULOS UNIVERSITARIOS EN VENEZUELA: PERTINENCIA Y DESAFÍOS EN EL CONTEXTO ACTUAL.....374

LARES L. TRIANA M: MEDIACIÓN PEDAGÓGICAVIRTUAL DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA MODALIDAD BLENDED LEARNING UNA APROXIMACIÓN FENOMENOLÓGICA.....407

LEONES OLLARVES, YARELIS CRISEL; MELÉNDEZ CHIRINOS, GLORIA CONSUELO: COMPETENCIAS DIGITALES DESDE LA VISIÓN DE LOS DOCENTES DE INGLÉS.....	468
LUGO JOSÉ ROBERTO: GERENCIA DE MERCADEO, UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA ACTUAL.....	496
MIQUILENA VIRGINIA: LIDERAZO SINERGICO EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL.....	506
MORILLO SILVA JOSÉ ALBERTO: REFLEXIONES FILOSÓFICAS CURRICULARES: EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO CON SENTIDO CRÍTICO PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD.....	522
ORTA, EDITH MARGARITA: LA GERENCIA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR VENEZOLANA. APROXIMACIÓN A UN MODELO SISTÉMICO.....	538
OSTEICOCHEA MARCO A: LA TRANSDISCIPLINARIEDAD COMO PILAR DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA. PROPUESTA DESDE LA REFLEXIÓN SOCIOCRÍTICA.	582
PEROZO RIVERO VILMA: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA INCENTIVAR EL SALARIO EMOCIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	567
QUERO CHIRINOS PEDRO ISMAEL: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS UPT COMO ESPACIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN VENEZUELA.....	589
QUINTERO CÉSPEDES JOALISE TERESITA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE Y SENSIBILIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN INCLUSIVA EN EL LICEO "MARÍA T. PEÑA" URUMACO.....	613
QUINTERO ROSA MARGARITA: LA CRISIS DEL DÉFICIT MÉDICO. UNA PERSPECTIVA CRÍTICA.	632

RAMÍREZ ARROYO LENALCY: ESTADO DEL ARTE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN GERENCIA ESPIRITUAL PARA EL ÉXITO INTEGRAL DE EMPRESAS DE SERVICIO.....648

REYES HERNÁNDEZ ISVELIMAR DOLORES: EL TEAM BUILDING COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.....668

REYES TORRES MAGLY EVALÍZ: UNA MIRADA AL FUTURO: EL ESTADO DEL ARTE DE LA GERENCIA HOLÓNICA EN UNIVERSIDADES.....677

RINCÓN FLORES KATINA MILAGROS: ESTADO DEL ARTE DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. UNA MIRADA EN EL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA VENEZOLANA.....699

ROBLES PAUL: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LE DESEMPEÑO DOCENTE.....721

RODRÍGUEZ FRANCIA NOHELY: GESTIÓN PÚBLICA: UNA NUEVA PERSPECTIVA EMPRESARIAL DESDE EL CONTEXTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....750

ROMERO MORÁN JORGE LUIS: INNOVACIÓN EDUCATIVA EN CONTADURÍA PÚBLICA: LA INTERSECCIÓN DE LA METACOGNICIÓN Y LOS PROYECTOS SOCIO INTEGRADORES EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DE FALCÓN "ALONSO GAMERO".....772

RUEDA OLIVIERI EDDY: MÁS ALLÁ DE LAS MÉTRICAS: SENTIDO Y SIGNIFICACIÓN DEL CONFLICTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS.....795

RUIZ CUBA LARRY VIDAL: POLARIZACIÓN AFECTIVA: IMPLICACIONES PARA EL ANÁLISIS POLÍTICO.....810

SABINO J. VIGIL R: EL DELITO DE TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS CONSIDERADO DE LESA HUMANIDAD, UN PROBLEMA COMPLEJO EN LA JURISDICCIÓN MILITAR EN RELACIÓN A LOS DERECHOS HUMANOS.....830

SÁNCHEZ PETIT FRANCIMINA ANTONIA: LA PRIMACÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CENTRADO EN LA ESPIRITUALIDAD REVELADA EN EL SER: UNA APROXIMACIÓN A LA GERENCIA ESPIRITUAL EN LA OFICINA ADMINISTRATIVA DE INPSASEL FALCÓN.....852

SANTIAGO AGUILLON JIFERSON DIUVER: COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LIDERAR ORGANIZACIONES CON INTEGRACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN SUS PROCESOS. 874

VARGAS A DE REYES ELIBET LALINKA: “MARÍA ARCA DE LA ALIANZA” MISA MARIANA PARA CORO Y ENSAMBLE ORQUESTAL.....901

VILLAFÑE ELIANE: ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR PARA MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR EN EL LICEO NACIONAL RAMÓN YANEZ.....919

ZARRAGA MARQUEZ OMAIRA: RESIGNIFICACIÓN DEL ACCIONAR PEDAGÓGICO PARA LA GENERACIÓN “Z”: DESARROLLO DE LA CIENCIA Y PENSAMIENTO CRÍTICO EN EDUCACIÓN INICIAL.....950

EDITORIAL

La investigación científica es sumamente importante para la sociedad, ya que permite resolver problemas y mejorar nuestra calidad de vida.

Gracias a la investigación científica han sido posibles los avances en los campos como la medicina, la tecnología, la biología, la educación, entre otros. Asimismo, la investigación científica es fundamental para el desarrollo económico y social de los países. Por ello, cuando estos invierten en investigación científica son más competitivos, puesto que cuentan con tecnologías y conocimientos que hacen posible la innovación y mejorar de los procesos productivos. De igual modo, también genera empleos y estrategias que posibilitan la resolución de problemas en la sociedad.

Existen suficientes razones para justificar la investigación científica en las universidades. Ésta debe ser la base de la educación, pues enseña a pensar, a comprender y a crear nueva información, conocimientos y tecnologías. Permite, además, formar profesionales con creatividad, dispuestos a innovar.

La investigación es de importancia vital en los estudios de postgrado, no es posible tener egresados de alto nivel si no se investiga. (Reynosa Navarro, 2020). En este sentido, la investigación constituye una herramienta fundamental que beneficia diversas áreas permitiendo generar nuevos conocimientos, estrategias de acción, resolver problemas y en definitiva mejorar la calidad de vida.

Los artículos que se presentan a continuación, son evidencia del trabajo gestado en las Instituciones de Educación Superior. Representan parte de los hallazgos que los participantes están encontrando en las aulas y que sin lugar a dudas promoverán la difusión del conocimiento.

Como lo hemos venido afirmando, la meta y el compromiso sigue siendo continuar produciendo conocimiento sobre el hecho educativo y divulgando las nuevas novedades en investigación.

Lcda. Mariaolga Rojas Ramírez, MSc

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO CATALIZADOR DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN ORGANIZACIONES DESCONCENTRADAS TERRITORIALMENTE EN LA ERA DIGITAL

AUTORES:

**ACOSTA PÁEZ DIVEANA KAROLINA
CHACÍN ATIENZO NELSON DE JESÚS
JAIMES CASTILLO LEIBA ANDREINA**

RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar cómo el liderazgo transformacional puede facilitar la comunicación efectiva en organizaciones desconcentradas territorialmente, particularmente en la era digital. Se buscó demostrar que este estilo de liderazgo emerge como una herramienta clave para superar desafíos como la resistencia al cambio y la falta de claridad en los objetivos organizacionales. El método empleado consistió en un enfoque cualitativo de tipo documental, basado en la revisión crítica de literatura relevante. Se analizaron obras fundamentales y estudios recientes sobre liderazgo transformacional, comunicación asertiva y la gestión de organizaciones descentralizadas, complementando con referencias normativas como la Ley Orgánica de la Administración Pública. Entre los resultados, se destaca que el liderazgo transformacional fomenta la motivación, la inspiración y el empoderamiento, lo que resulta esencial para establecer canales de comunicación claros y eficientes. Esto no solo mejora las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo, sino que también ayuda a superar resistencias al cambio y facilita la adopción de nuevas tecnologías dentro de estas estructuras descentralizadas. Se concluyó que el liderazgo transformacional es un factor determinante para el éxito organizacional en entornos digitales. Su capacidad para inspirar confianza, comunicar una visión clara y fomentar una cultura de innovación es esencial para lograr una comunicación efectiva y alinear a los equipos con los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, comunicación efectiva, resistencia al cambio, innovación organizacional, era digital.

ABSTRACT

The study aimed to analyze how transformational leadership can facilitate effective communication in territorially decentralized organizations, especially in the digital era. It sought to demonstrate that this leadership style is a key tool in overcoming challenges such as resistance to change and lack of organizational clarity. The method employed was a qualitative and documentary approach based on a critical review of relevant literature. Foundational works and recent studies on transformational leadership, assertive communication, and the management of decentralized organizations were analyzed, alongside legal frameworks such as the Organic Law of Public Administration. The results highlight that transformational leadership fosters motivation, inspiration, and empowerment essential for establishing clear and efficient communication channels. This not only improves interpersonal relations and collaborative work but also addresses resistance to change and facilitates the adoption of new technologies in decentralized structures. It was concluded that transformational leadership is a determinant for organizational success in digital environments. Its ability to inspire trust, communicate a clear vision, and promote a culture of innovation is crucial to achieving effective communication and aligning teams with organizational goals.

Keywords: Transformational leadership, effective communication, resistance to change, organizational innovation, digital era.

Introducción

En un mundo globalizado, enmarcado en la era digital y sus constantes cambios tecnológicos, las organizaciones buscan consolidar líderes que no solo dirijan, sino que también puedan administrar y apoyar a sus equipos. El liderazgo transformacional es aquel que se encuentra centrado en el factor humano como clave en el proceso de transformación, permitiendo el desarrollo de estas habilidades en función del progreso organizacional. Por otro lado, la comunicación efectiva es aquella cuya característica comprende transmitir un mensaje de manera clara, precisa y comprensible, es decir, no solo trata de expresarse bien, sino que tiene una característica principal, y es ser capaz de escuchar activamente y comprender lo que otros están comunicando. Mientras que, las organizaciones desconcentradas territorialmente en Venezuela son aquellos organismos, que poseen la capacidad de actuar y decidir por sí mismos, pero que a su vez permanecen bajo la influencia y dirección del

gobierno central a través de una relación de subordinación.

Este artículo analizará, cómo las organizaciones desconcentradas territorialmente enfrentan diversos retos en la volatilidad de la era digital, donde los equipos y colaboradores operan en diversas ubicaciones geográficas. Si bien, esta estructura ofrece flexibilidad y acceso a talento global, también plantea dificultades significativas en la comunicación tanto interna como externa, lo que conlleva a un liderazgo transformacional obstaculizado por la resistencia al cambio, la falta de claridad en la visión y el compromiso de cumplir con altas expectativas.

El objetivo de este estudio es realizar un revisión de tipo documental, a través de un análisis crítico y reflexivo, que permita conocer el impacto del liderazgo transformacional donde éste, juega un papel importante como una herramienta eficaz para superar los desafíos que se producen como consecuencia, de los constantes cambios que trae consigo la era digital y por ende, la resistencia al cambio,

coadyuvando en gran medida, a facilitar la comunicación efectiva con un enfoque basado en la inspiración, la motivación, el empoderamiento que servirán para dar forma al éxito futuro dentro de las organizaciones. Por consiguiente, esta investigación pretende demostrar cómo el liderazgo transformacional emerge como un factor clave en pro de fomentar la comunicación efectiva en las organizaciones desconcentradas territorialmente en la era digital.

En consecuencia, se justifica la necesidad de comprender cómo el liderazgo transformacional puede fomentar una comunicación efectiva en entornos desconcentrados. A diferencia de las organizaciones tradicionales, donde la interacción cara a cara es común, no sucede así en las organizaciones desconcentradas geográficamente, que dependen en gran medida de la comunicación virtual. En este sentido, los líderes transformacionales al inspirar, motivar y empoderar a sus equipos pueden establecer canales de comunicación, claros, accesibles y eficientes que

faciliten la transmisión de información relevante, fomenten la colaboración y mantengan a todos los miembros alineados con los objetivos de la organización.

Por último, en las siguientes secciones, se detallarán los enfoques y métodos utilizados, las principales referencias bibliográficas que sustentan la investigación, así como los resultados que pueden contribuir a mejorar la teoría y la práctica del liderazgo en entornos desconcentrados dentro de la era digital.

Marco conceptual

Actualmente las organizaciones enfrentan entornos altamente dinámicos y competitivos y una de las mayores pruebas que tienen las empresas es el adecuado manejo del recurso humano. Para ello, se debe implementar un liderazgo asertivo, que mantenga motivado y con estándares altos de satisfacción a los colaboradores. El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional.

Ahora bien, Paredes (2017, p. 13), afirma que el liderazgo transformacional en las empresas "implica la interacción del líder con sus seguidores de forma respetuosa con sus emociones, valores, objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos" Por esta razón, el liderazgo transformacional implica una conexión emocional con los seguidores, y una visión compartida del futuro. En este sentido, al inspirar a sus equipos a adoptar las nuevas tecnologías, los líderes transmiten conocimiento y modelan la actividad de la innovación conduciendo a la organización al éxito.

Además, hace hincapié en la importancia que requiere la adaptación al cambio en el ejercicio del liderazgo, una habilidad, especialmente relevante en la era digital, donde prevalece la capacidad de un líder en responder de manera efectiva ante los cambios que surgen dentro de las organizaciones, exhortando a fomentar una cultura de innovación tecnológica, lo que requiere de una inversión en el

desarrollo de las competencias digitales de sus líderes y colaboradores, lo que implica, ofrecer programas de capacitación que promuevan el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, así como también, la adaptación de entornos cambiantes.

En tal sentido, Hermosilla et al. (2016), en su estudio "El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo", destacan el liderazgo transformacional como un modelo idóneo para impulsar el cambio y la innovación organizacional. En comparación con el liderazgo transaccional, el transformacional muestra una asociación más fuerte con la satisfacción del líder, su efectividad percibida y la motivación de los seguidores. Si bien ambos estilos de liderazgo influyen positivamente en la satisfacción y eficacia de los directivos, el liderazgo transformacional sobresale por su impacto en la motivación. Los hallazgos sugieren que la satisfacción con el líder, impulsada por el liderazgo transformacional, predice una mayor

motivación para el esfuerzo laboral, un efecto que se ve influenciado por los valores dominantes y la cultura organizacional.

Al respecto, Jaramillo et al (2021), comentan que para que un líder que gestiona sus actividades transformacionalmente, debe alcanzar los objetivos establecidos, con fundamento en que los miembros del equipo de trabajo mantengan relaciones interpersonales saludables y puedan colaborar efectivamente identificados con el propósito de la meta, sorteando dificultades de coordinación entre los colaboradores, procurando contar con la ayuda de los directivos para que faciliten el trabajo en equipo sin perjudicar el ambiente laboral.

No obstante, el investigador Parreira et al. (2018), exponen que una prueba de liderazgo toma en consideración diferentes habilidades como propuesta para la evaluación de las competencias en los docentes, debido a que las fortalezas más importantes para los docentes se encuentran enmarcadas dentro del

tipo de liderazgo transformacional, ya que es la más efectiva para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

En este sentido, Alayon (2022) describe la comunicación asertiva como «Cuando un mensaje evidencie una «emisión de significados» fonética, gramatical y semánticamente adecuada, una precisa «intención» paralingüística y un acierto en sus «efectos» persuasivos, propiciará una pertinente cooperación conversacional entre hablante y oyente, y se puede asegurar, desde la pragmalingüística, que se tratará de un acto de habla performativo-asertivo cabalmente logrado.» Esto quiere decir que cuando nos expresamos con convicción nuestras palabras crean una realidad con el objeto de que esto se concrete, "La efectividad de la comunicación asertiva se fundamenta en la participación equitativa y la validación mutua entre emisor y receptor. La construcción de un intercambio comunicacional veraz requiere que ambas partes se reconozcan como fuentes de información confiable. La aserción, como acto comunicativo,

demanda la reciprocidad en la credibilidad otorgada. La transmisión de información, para alcanzar su objetivo, debe integrar tanto datos objetivos como elementos subjetivos derivados de la experiencia y la emoción. Asimismo, se subraya la importancia de la expresión de la autonomía individual y la consecuente responsabilidad por el contenido comunicado." (Alayón 2022).

En este orden de ideas, Cáceres (2023: p 22) realizó un estudio titulado Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad - Cusco, 2022. Lima Perú; donde define: La comunicación asertiva como una habilidad social esencial para el desempeño organizacional. Por ello, la asertividad se relaciona con actuar con inteligencia emocional, encontrar y hablar de soluciones efectivas, la capacidad de comunicar y liderar; es una gran necesidad en las organizaciones actuales, independientemente de su función. Cuanto más compleja sea la función, mayor será la necesidad de un

pensamiento independiente. En esta línea, todos los empleados deben estar capacitados en habilidades persuasivas. Trabajando en equipo en una sesión de lluvia de ideas, se construye un comportamiento asertivo sin ansiedad, los participantes expresan libremente sus opiniones y saben resolver desacuerdos, lo que permite el logro de las metas establecidas y estrategias mejor integradas. La asertividad permite estar satisfecho en el trabajo, hacer cosas relacionadas con la autoaceptación y mostrar un estado de alegría o bienestar. Una persona persuasiva tiende a comportarse correctamente en las relaciones, está satisfecha con su vida social, desarrolla una mayor confianza en sí misma, es persuasiva y capaz de influir en los demás.

Ahondando sobre lo que son las organizaciones desconcentradas territorialmente, es importante mencionar que la existencia y funcionamiento se encuentra establecido en la normativa legal en específico en la Ley Orgánica de la Administración Pública Nacional. En ella

se encuentran establecidas las bases para la distribución de competencias y la formación de las organizaciones. Esta normativa define cómo se pueden crear y estructurar estos servicios, que otorgan la capacidad de gestionar funciones específicas de manera más eficiente y cercana a los ciudadanos.

En el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, con publicación en Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.147 con fecha 14 de noviembre 2014, establece en su artículo 94 "La Presidenta o Presidente de la República en Consejo de Ministros podrá crear órganos con carácter de servicios desconcentrados sin personalidad jurídica, u otorgar tal carácter a órganos existentes en la Vicepresidencia Ejecutiva de la República, en las Vicepresidencias Sectoriales, en los ministerios o en las oficinas nacionales, con el propósito de obtener recursos propios para ser afectados a la prestación de un servicio". Este artículo otorga al Ejecutivo nacional la potestad de crear y modificar organismos

desconcentrados, buscando generar recursos propios en virtud de la prestación de servicios para coadyuvar con el gasto público.

Esta facultad redefine la estructura organizativa permitiendo una gestión más directa desde la Presidencia. Consecuentemente, se plantea una reconfiguración en la distribución de competencias, donde la eficiencia y la prestación del servicio se vincula estrechamente a la capacidad para autofinanciarse, estableciendo así, un nuevo paradigma en la gestión pública, caracterizado por la autonomía financiera y la orientación a la autosuficiencia.

Ahora bien, el autor Araujo-Juárez (2017), jurista venezolano, en su obra "Derecho Administrativo Constitucional" presenta una herramienta para comprender la estructura y el funcionamiento de los servicios desconcentrados en el marco jurídico venezolano. El autor profundiza en analizar la distribución de competencias y los principios constitucionales, elementos fundamentales para entender la

desconcentración territorial. En particular, en el libro examina la interrelación entre el Derecho Administrativo y la Constitución, así como, la relevancia de los principios constitucionales y la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP), cuyo marco jurídico le permite analizar su operatividad e impacto dentro de la administración pública.

De manera que, comprender esta complejidad estructural y legal, como lo expone Araujo-Juárez, es fundamental para abordar uno de los desafíos clave de estas organizaciones como lo es; la comunicación efectiva, habilidad blanda garante del éxito en las organizaciones desconcentradas, por el hecho de encontramos en un entorno donde la interacción cara a cara es limitada. En este sentido, se deben establecer canales de comunicación claros, accesibles y eficientes, siendo capaz de facilitar la transmisión de información relevante, fomentar la colaboración entre equipos dispersos y mantener a todos los miembros alineados con los objetivos de la organización.

En este sentido, el autor Burns (1978), introdujo conceptos innovadores en su libro "Leadership" creando el término "Liderazgo Transformacional" para describir un estilo de liderazgo que motiva e inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses en beneficio de un objetivo común. Posteriormente, Bass (1985) en su libro "Leadership and Performance Beyond Expectations" profundizó en este concepto, identificando cuatro dimensiones claves del liderazgo transformacional como: la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas dimensiones han ejercido un impacto significativo en la comprensión de cómo los líderes transformacionales pueden impulsar el cambio y el desarrollo en las organizaciones.

Seguidamente, Bass y Avolio (1994), en su obra "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership" colaboraron en conjunto, profundizando el concepto de

liderazgo transformacional, con una propuesta al modelo de desarrollo con cinco características principales. En primer lugar; la influencia idealizada o carisma, esto refiere, a la capacidad del líder de inspirar confianza y admiración. En segundo lugar, la motivación inspiracional, es decir, la habilidad de comunicar una visión apasionante. En tercer lugar, destaca la estimulación intelectual, fomentando la creatividad, innovación, así como también, el pensamiento crítico. En el cuarto lugar; se encuentra la consideración individualizada, que implica atender las necesidades particulares, impulsando el crecimiento personal y profesional de cada miembro del equipo. Finalmente, el empoderamiento, que consiste en delegar autoridad y confianza en los seguidores.

Al respecto Bennis (2003), en su obra "On Becoming a Leader" profundiza en las competencias necesarias para navegar en un mundo cada vez más complejo y dinámico, como el que exige la implementación de nuevas tecnologías. En este sentido,

los líderes transformacionales deben modular una visión clara y alentar el pensamiento sistemático, adoptando los lineamientos de Bennis, con el fin de guiar a las organizaciones hacia una transformación digital exitosa. Por otra parte, Kotter J, (1996), "Leading Change" donde sus principales aportes coadyuvan a comprender y aplicar los principios de transformación organizacional, presentando un modelo de ocho pasos para gestionar el cambio de manera efectiva dentro de una organización. Este autor, propone un enfoque integral, que va más allá de las simples modificaciones estructurales, es decir, al crear un sentido de urgencia y una visión compartida, se genera un compromiso auténtico, situación que permite, empoderar a los equipos de trabajo, celebrar los logros, y fomentar un sentimiento de propiedad, haciendo que el cambio se convierta en un esfuerzo colectivo, siendo garantes del éxito a largo plazo.

A diferencia de, Kotter (2002), en su obra "The Heart of Change" profundiza en el aspecto humano del

cambio organizacional, destacando la relevancia de las emociones y los sentimientos. Seguidamente, Kotter (2008), resalta en su obra "A Sense of Urgency" la importancia crítica de generar un sentido de urgencia para superar la resistencia al cambio. El liderazgo transformacional, ejerce un rol elemental en este proceso, pues, debe comunicar de manera convincente por qué el cambio es inminente y cuáles son los beneficios que traerá, motivando así, al personal a salir de sus zonas de confort y adoptar nuevas formas de trabajo.

En concordancia con lo antes expuesto, Kotter (2014), en su obra "Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World" se centra en la necesidad de las organizaciones a ser ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios, la adopción de un liderazgo transformacional es fundamental para navegar con éxito en entornos cambiantes. Estos líderes, son capaces de equilibrar las tensiones inherentes a la implementación de nuevas tecnologías, donde la resistencia suele ser común y

manifestarse en diversos niveles tales como: psicológicos (miedo a lo desconocido, incertidumbre, falta de habilidades), organizacional (falta de comunicación, liderazgo débil), social (conflictos de interés) y tecnológicos (complejidad, seguridad). Frente a esta diversidad de resistencias, los líderes transformacionales pueden mitigar éstas, al inspirar a sus equipos, fomentar la colaboración y proporcionar el apoyo necesario para adaptarse a los cambios.

Por consiguiente, Huaylla (2021, p. 1), refiere que la comunicación efectiva es un tipo de comunicación en la que se consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas o confusiones. La comunicación dentro de las empresas desempeña una función clave en su crecimiento y desarrollo. Para que esta sea efectiva, es preciso que el interlocutor ejerza un liderazgo reconocido por los demás miembros de la organización. Esto permite que el proceso comunicativo se vuelva más dinámico, fomentando la colaboración y facilitando la

transmisión de mensajes de manera clara, fluida y amena.

Metodología

Este estudio fue desarrollado bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, basado en la revisión y análisis de fuentes secundarias relevantes sobre liderazgo transformacional, comunicación asertiva y la gestión de organizaciones desconcentradas en entornos digitales.

Para la recolección de información, se realizó una búsqueda sistemática de literatura en libros, artículos científicos y normativas que abordan el papel del liderazgo en la comunicación organizacional, priorizando estudios clásicos como los de Bass (1985), Burns (1978) y Kotter (1996, 2008), así como investigaciones recientes que analizan el impacto del liderazgo transformacional en la gestión del cambio y la comunicación efectiva (Hermosilla et al., 2016; Jaramillo et al., 2021). Además, se incluyeron referencias normativas como el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP, 2014), para

contextualizar el marco legal de la gestión en organizaciones desconcentradas.

El análisis de la información se ejecutó mediante una lectura crítica y comparativa de las fuentes seleccionadas, identificando las principales características del liderazgo transformacional y su influencia en la comunicación efectiva dentro de organizaciones con estructuras geográficamente dispersas. Este método permitió estructurar un análisis integral sobre cómo el liderazgo transformacional puede servir como un catalizador para mejorar la comunicación y coordinación en organizaciones con estructuras descentralizadas, en el marco de la transformación digital.

Discusión

La conceptualización del liderazgo transformacional ha evolucionado significativamente desde su introducción por Burns. Si bien, el autor sentó las bases teóricas, fue Bass quien operacionaliza el concepto, delimitando cuatro dimensiones específicas que han servido como

referencia en el campo. Posteriormente, la colaboración de Bass y Avolio, enriqueció el modelo, incorporando el empoderamiento como un elemento fundamental, refinando las dimensiones preexistentes. Esta progresión revela una creciente sofisticación en la comprensión del liderazgo transformacional, pasando de un enfoque más conceptual y centrado en la transformación de valores, a uno más conductual, orientado a resultados medibles.

Confrontando los enfoques Burns, como pionero, establece un marco conceptual amplio, enfatizando la transformación de valores y la elevación de la conciencia. Bass, en cambio, aporta un enfoque más conductual, delimitando dimensiones específicas y observables de liderazgo transformacional. Esta tensión entre lo conceptual y lo conductual es recurrente en el estudio de liderazgo el cual plantea interrogantes sobre la posibilidad de reducir un fenómeno tan complejo a un conjunto de comportamientos observables.

En cuanto a las dimensiones, Bass y su posterior colaboración con Avolio, ha sido fundamental para operacionalizar el concepto, sin embargo, “son estas dimensiones exhaustivas y aplicables a el contexto de los servicios desconcentrados, pues, es importante mencionar que el liderazgo es un fenómeno contextualizado influenciado por factores culturales, históricos y organizacionales, donde, es necesario considerar cómo estas dimensiones se manifiestan y cómo los líderes adaptan su estilo a las circunstancias particulares. En este sentido, se debe reflexionar en la adopción de otras dimensiones como; la ética que proporciona un marco de valores que guía las acciones del líder, orientándose hacia el bien común y la espiritualidad, que proporciona un sentido de propósito dando significado más allá de lo material, tanto al líder como a los seguidores.

En relación con el pronunciamiento de estos autores, Bennis radica en un liderazgo transformacional basado en carisma y

en la capacidad para inspirar, mientras que Kotter, proporciona un modelo de ocho pasos secuenciales. Esto sugiere que este tipo de liderazgo no se limita a la inspiración, sino que requiere de habilidades gerenciales sólidas para gestionar el cambio de manera efectiva. Asimismo, se puede observar que tanto Bennis como Kotter coinciden en la importancia de una visión clara y compartida como motor de la transformación. Sin embargo, Kotter aporta un enfoque más operacional, subrayando la necesidad de comunicar esta visión de manera efectiva a todos los niveles de la organización. Esta capacidad de articular una visión que resuene con los colaboradores y se traduzca en acciones concretas, es esencial para la implementación de nuevas tecnologías.

En tal sentido, se debe considerar que, al no tener una clara comprensión de la urgencia en transformar la organización, es poco probable que los colaboradores se comprometan activamente con las nuevas iniciativas, en otras palabras, la percepción de la

necesidad de cambio es un factor determinante para el compromiso del equipo de trabajo en las nuevas iniciativas organizacionales. En fin, el liderazgo transformacional, desempeña un papel fundamental en este proceso, pues, debe comunicar de manera convincente por qué el cambio es inminente y cuáles son los beneficios que traerá, motivando así, al personal a salir de sus zonas de confort y adoptar nuevas formas de trabajo.

Como se ha visto, Kotter (2014) permite dar una adopción de un liderazgo transformacional es fundamental para navegar con éxito en entornos cambiantes. Estos líderes, son capaces de equilibrar las tensiones inherentes a la implementación de nuevas tecnologías, donde la resistencia suele ser común y manifestarse en diversos niveles tales como: psicológicos (miedo a lo desconocido, incertidumbre, falta de habilidades), organizacional (falta de comunicación, liderazgo débil), social (conflictos de interés) y tecnológicos (complejidad, seguridad). Frente a esta diversidad de resistencias, los líderes

transformacionales pueden mitigar éstas, al inspirar a sus equipos, fomentar la colaboración y proporcionar el apoyo necesario para adaptarse a los cambios.

No obstante, en un ambiente marcado por la rápida evolución de las tecnologías, convirtiéndose en un factor determinante para el logro de los objetivos. Conexo a lo anterior, de acuerdo con Paredes (2017), los líderes transformacionales al transmitir a sus equipos de trabajo, la visión de que las nuevas tecnologías son herramientas de crecimiento y desarrollo, deben inspirar a sus colaboradores a adoptar una actitud proactiva frente a la innovación, demostrando, dominio hacia ellas, esto quiere decir, que deben convertirse en un modelo de inspiración y confianza, fomentando la cultura organizacional donde esta innovación tecnológica sea valorada y recompensada.

En otras palabras, Hermosilla et al (2016), en su investigación se puede vislumbrar una opinión sobre el desarrollo organizacional a través del liderazgo transformacional, permite

innovar en las organizaciones su situación socioeconómica. Sin embargo, los líderes organizacionales que actúan desde una perspectiva de cambio buscan guiar el cambio ganando respeto y reconocimiento por sus sugerencias, para garantizar que las personas (directores o subordinados) confíen en él, a través de situaciones de cambio e incertidumbre hacia dónde dirige la organización.

En el contexto creciente de la globalización, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a nuevas exigencias, es fundamental investigar las similitudes y diferencias culturales en relación al liderazgo. Este análisis recalca la relevancia del liderazgo transformacional dentro de la cultura de las empresas analizadas en su estudio. En especial, destacando la urgencia de dirigir futuras investigaciones hacia el modo de impacto que se genera a través del liderazgo transformacional, centrándose en variables intermedias como la persuasión. alcanzar los objetivos establecidos, con

fundamento en que los miembros del equipo de trabajo mantengan relaciones interpersonales saludables y puedan colaborar efectivamente identificados con el propósito de la meta, sorteando dificultades de coordinación entre los colaboradores, procurando contar con la ayuda de los directivos para que faciliten el trabajo en equipo sin perjudicar el ambiente laboral.

Igualmente, en el trabajo de Jaramillo et al (2021), se comprueba la deducción de la investigación anterior, porque en sus estudios determinaron que el liderazgo transformacional influye en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en los docentes evaluados, lo que implica una mejora en el logro de los objetivos planteados y un buen desarrollo de los proyectos educativos.

De forma que, el proceso de investigación de Jaramillo et al (2021) destaca que el liderazgo transformacional incide significativamente en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo en las instituciones educativas donde

aplicaron su investigación, concluyendo que si el director de la institución educativa, desarrolla adecuadamente su liderazgo transformacional, impactará de forma positiva en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales del personal del plantel. Es decir, si el director fomenta el respeto a la individualidad de cada integrante del equipo y tiene la capacidad de brindar motivación a los colaboradores, a través de un propósito claro donde todos se identifiquen con la meta, se estimulará intelectualmente el desarrollo de sus destrezas y habilidades, impactando de forma positiva en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales del personal de educación.

Es evidente que, en el transcurso de esta investigación en el área de la educación, el liderazgo transformacional está relacionado con las habilidades del director para influir de manera positiva en los maestros, con el objetivo de mejorar la aplicación de técnicas y métodos de enseñanza. Este proceso debe estar sujeto a una

retroalimentación constante que se ajuste a los diversos contextos que pueden surgir; por eso, cuando los directores quieren llevar a cabo proyectos educativos, necesitan la participación y el compromiso de todo el equipo, para que estos proyectos sean efectivos y duraderos.

Conclusión

El análisis detallado de la literatura y la normativa vigente que le da origen a los servicios desconcentrados pone de manifiesto la compleja relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación efectiva, específicamente en las organizaciones que se encuentran dispersas geográficamente y que operan en la dinámica de la era digital. Esta investigación ha demostrado que simplemente gestionar tareas, enfocándose en la eficiencia operativa y el cumplimiento de los procedimientos, no es suficiente para enfrentar los retos que surgen de la dispersión geográfica y la rápida evolución tecnológica.

Por lo que, para avanzar hacia una gestión más estratégica y holística,

es necesario un cambio de paradigma que vaya más allá de solo adoptar nuevas tecnologías. En este sentido, se necesita una transformación en la mentalidad de los líderes, quienes deben ser capaces de comunicar una visión clara y convincente que una a todos los miembros de la organización en torno a objetivos comunes. En este contexto, la habilidad para expresar y comunicar esa visión como señala Bennis (2003), se convierte en un factor clave para el éxito en la implementación de nuevas tecnologías y en la superación de la resistencia al cambio.

Por otra parte, el autor Kotter (1996-2014) proporciona un marco práctico para gestionar el cambio organizacional, enfatizando en la importancia de crear un sentido de urgencia y de abordar las resistencias emocionales. Adoptar este modelo, junto con fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta, ayuda a establecer canales de comunicación claros, accesibles y eficientes, que son esenciales para el buen funcionamiento de las

organizaciones desconcentradas territorialmente.

Seguidamente, la investigación realizada por Hermosilla (2016) y Jaramillo, (2021), destaca la importancia del liderazgo transformacional en mejorar la satisfacción, la eficacia y la motivación dentro de los equipos de trabajo. Además, resalta su papel en fomentar relaciones interpersonales saludables. Estos hallazgos, alineados con las perspectivas del autor Paredes (2017), enfatizan que los líderes transformacionales deben ajustar su estilo a las características del entorno digital, mostrando un buen manejo de las nuevas tecnologías, promoviendo una cultura de innovación.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que el liderazgo transformacional se presenta como un elemento clave para la comunicación efectiva en las organizaciones que operan de manera desconcentrada, ayudándoles a navegar con éxito en la era digital. La habilidad que presentan estos líderes capaces de inspirar, motivar y empoderar a sus equipos de

trabajo, junto con la implementación de estrategias de comunicación claras y efectivas, son fundamentales para asegurar la cohesión, la coordinación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En fin, este estudio a través de una revisión documental y un análisis crítico de la literatura especializada ha coadyuvado a aclarar la relación entre el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la gestión de las organizaciones desconcentradas en la era digital. Se espera que estos hallazgos presentados aquí, sirvan como base para futuras investigaciones, así como también de guía para la práctica de la gestión en este tipo de organizaciones.

Referencias Bibliográficas

Alayón, J. (2022). **El carácter performativo de la comunicación asertiva**. *El Nacional*. Disponible en: <https://circulodescritoresvenezuela.org/2022/10/12/jeronimo-alayon-y-la-comunicacion-asertiva/>. [Consultado: 2025, marzo 29].

Araujo-Juarez, J. (2017). **Derecho administrativo general** Vol. II

Administración Pública. Paredes Editores.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). **Desarrollo del potencial en las organizaciones: Construcción de equipos efectivos a través del liderazgo multifactorial**. Sage Publications.

Bass, B. M. (1985). **Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas**. McGraw-Hill.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Mejora de la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional**. Sage Publications.

Bennis, W. G. (2003). **Sobre cómo convertirse en un líder**. Arrow Business Book.

Burns, J. M. (1978). **Liderazgo**. Harper & Row.

Cáceres, P (2022). **Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad**. Universidad César Vallejo. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/111599/Caceres>

[PJI-SD.pdf?sequence=1](#). [Consultado: 2025, marzo 29].

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP, 2014).

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). **El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo**. Journal of Work and Organizational Psychology. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España.

Huaylla, K. (2021). **La comunicación efectiva**. Universidad Privada San Juan Bautista, Facultad de Comunicación y Ciencias Administrativas, Programa Académico de Administración de Negocios. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA [Consultado: 2025, marzo 28].

Jaramillo, D., Rojas, W., Acero, L., & Menacho, A. (2021). **Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo**

de los directivos. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(20), Edición Extraordinaria, septiembre 2021. ISSN: 2616-7964 / ISSN-L: 2616-7964. Disponible en: www.revistahorizontes.org [Consultado: 2025, marzo 26].

Kotter, J. P. (1996). **Liderando el cambio.** Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2002). **El corazón del cambio.** Editorial Universitaria.

Kotter, J. P. (2008). **Un sentido de urgencia.** Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2014). **Acelerar: Construcción de agilidad estratégica para un mundo en rápido movimiento.** Harvard Business Review Press.

Paredes. (2017). **Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente.** Universidad de Costa Rica.

Parreira, A., Pestana, M. H., & Oliveira, P. (2018). **Evaluación del**

liderazgo educativo: una prueba basada en competencia y complejidad. Ensaio, 26(100), 890–910. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601559> [Consultado: 2025, marzo 26].

GRUPO FOCAL COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN. FOCUS GROUP AS A RESEARCH STRATEGY

AUTORES:

ADRIANZA GUSTAVO

ASUAJE JOANNA

RESUMEN

La técnica de grupos focales nace en Estados Unidos posterior a la Segunda Guerra Mundial como parte de los métodos y técnicas de la investigación social, para fortalecer el enfoque crítico y promover la construcción colectiva y participativa del conocimiento. Esta debe ser utilizada de forma planificada, atendiendo una guía de discusión, así como la selección de los participantes y el contexto donde se aplica, con la ayuda de un moderador que es capaz de recopilar de manera sistematizada y empleando diversas técnicas y herramientas la información recopilada en cada una de las sesiones para asegurar la confiabilidad y validez de los datos recolectados. Este ejercicio académico responde a una investigación de tipo descriptiva y documental, que intenta responder a ¿Qué son los Grupos focales y cuáles son sus características más relevantes?, con lo cual nos proponemos reflexionar a nivel teórico y práctico sobre esta importante técnica de investigación.

Descriptores: Grupo Focal, características, metodología de la investigación, investigación cualitativa, técnica.

ABSTRACT

The focus group technique was born in the United States after World War II as part of the methods and techniques of social research, to strengthen the critical approach and promote the collective and participatory construction of knowledge. This must be used in a planned manner, following a discussion guide, as well as the selection of participants and the context where it is applied, with the help of a moderator who is able to compile in a systematized way and using various techniques and tools the information collected in each of the sessions to ensure the reliability and validity of the data collected. This academic exercise responds to a descriptive and documentary research, which tries to answer what are Focus Groups and what are their most relevant characteristics?, with which we propose to reflect at a theoretical and practical level on this important research technique.

Descriptors: Focus group, characteristics, research methodology, qualitative research, technical.

INTRODUCCIÓN

Autores como Ynoub (2011) señalan que la investigación cualitativa es tipo de investigación científica empleada en las ciencias sociales y humanas que se nutre de diversas disciplinas y, por ende, orientaciones filosóficas para comprender los fenómenos históricos, humanos y subjetivos, por lo que este tipo de investigación plantea unos propósitos de investigación particulares empleando una diversidad de métodos y técnicas de investigación según el contexto (p.98).

Actualmente se presenta una seria discusión con respecto al tema de los grupos focales, como categoría de análisis por cuanto si corresponden a un método o técnica de investigación social, para ello desarrollamos el presente artículo académico que responde a una metodología de tipo descriptiva y documental, en la que intentamos responder a la pregunta inicial sobre ¿Qué son

los Grupos focales y cuáles son sus características más relevantes?, con el que nos proponemos reflexionar a nivel teórico y práctico sobre esta importante técnica de investigación social.

Este artículo desarrolla una serie de apartados relacionados, en primer lugar con la metodología aplicada para el referido ejercicio académico; en segundo lugar, con algunos resultados, que constituyen el punto de peso de dicha investigación, en el que partimos de algunas definiciones sobre la técnica de grupos focales siguiendo a varios autores y en el que señalamos algunas de sus características más resaltantes, para señalar de manera muy sucinta la evolución histórica de dicha técnica de investigación social, además de compartir información sobre cuales son los criterios que le confieren confiabilidad y validez además de compartir algunas experiencias sobre la aplicación de la técnica de grupo focal en mi

investigación doctoral; con lo cual general una serie de reflexiones a modo de conclusiones.

METODOLOGÍA

Con respecto a este apartado podemos comenzar señalando que la investigación es un elemento esencial para quienes hacemos vida académica, por lo que el proceso de indagación, en cualquiera de sus enfoques y modalidades es continuo, metódico, flexible, entre otras cosas, por lo que se completa con la divulgación de los resultados. Para autores como Ynoub (2011) la investigación puede definirse como "el conjunto de actividades que se realizan para encontrar las (mejores) respuestas a los problemas que lo motivan" (p.81). Según Narváez y Villegas (2014) la investigación puede ser clasificada en base a diversos criterios, tales como:

- a. *Propósito*; puede ser básica o aplicada.
- b. *Medios usados para*

obtener los datos; donde consideramos las categorías documental, de campo o experimental.

- c. *Nivel de conocimientos*; puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa.
- d. *Campo de Conocimientos*; donde consideramos la categoría científica o filosófica.
- e. *Tipo de razonamiento empleado*; donde se ubica la espontánea, racional o empírico-racional.
- f. *Método utilizado*; que puede ser analítica, sintética, deductiva, inductiva, histórica, comparativa, entre otros.
- g. *Número de investigadores*; relativa al carácter individual o colectivo.

Asimismo podemos señalar que esta investigación es de tipo descriptiva y documental; en primer lugar porque se efectúa cuando se desea describir la realidad en su totalidad,

empleando el análisis y la caracterización de un objeto o situación concreta. Para Ynoub (2011) este tipo de investigaciones intenta “describir el comportamiento de variables y/o identificar tipos o pautas características resultantes de las combinaciones de un cierto número de ellas”(p.82); es decir, identificar las variables y/o categorías de análisis y su comportamiento.

Sobre este elemento en particular Narváez y Villegas (2014) sostienen que este tipo de investigación se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, tanto físicos o electrónicos, por lo que podemos encontrar como sub-categorías la investigación bibliográfica, hemerográfica y archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas,

oficios, circulares, expedientes, entre otros.

Por lo que parafraseando a Alfonso (1994), la investigación documental es un procedimiento científico, de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información o datos en torno a un determinado tema para construir conocimiento actualizado; en este sentido la investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, el documento escrito en sus diferentes modalidades, tales como documentos impresos, electrónicos y audiovisuales.

Por su parte Morales (2003) refiere que la investigación documental es un proceso de construcción de conocimientos, de descubrimiento, de explicación de una realidad muchas veces desconocida, por lo que procura la sistematicidad, objetividad, lectura crítica, interpretación y síntesis de los hallazgos

encontrados y propone una serie de pasos para desarrollarla hasta presentar un producto muchas veces denominada monografía, los cuales se detallan a continuación:

1. Selección y delimitación del tema
2. Acopio de información o de fuentes de información,
3. Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema,
4. Análisis de los datos y organización de la monografía.
5. Redacción de la monografía o informe de la investigación y presentación final, tanto oral como escrita (p.3-4).

Para finalizar, es importante destacar que la selección de los documentos afines con el tema de investigación se procuró atendiendo a los criterios de que fueran producciones académicas e investigativas, mostradas en

formatos de tipo libros, artículos de revistas, informes corporativos y/o gubernamentales, conferencias, publicaciones académicas, páginas web, diarios, boletines, devenidos de fuentes electrónicas, en idioma español y/o traducciones.

RESULTADOS

Grupos focales y algunas características mas resaltantes

Autores como Escobar y Bonilla (2009) consideran que existen diferentes definiciones sobre el grupo focal; sin embargo, parafraseando a Aigner (2006); Beck, Bryman y Futing (2004) coinciden en que normalmente se refiere a un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular; en otras palabras, alude a la idea de constituirse como una técnica de investigación social mediante la recolección de datos, a partir de una entrevista grupal semi-

estructurada, en función de una temática propuesta por el investigador; por lo que para estos autores, el propósito principal de dicha técnica es “hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes” (p.52), por lo que hace énfasis en el proceso de interacción entre los mismos.

Por su parte Bertoldi, Fiorito y Alvarez (2006) sostienen que “es una técnica específica de la investigación-acción participativa orientada a la obtención de información cualitativa, dentro de la categoría más amplia de entrevistas grupales” (p.115). Este se conforma a partir de un conjunto de informantes clave, organizados en función de una temática particular propuesta por un investigador que funge como moderador del proceso de interacción, discusión y reflexión entre los participantes, cuyos resultados reflejan datos cualitativos valiosos relacionados

con percepciones, valoraciones, entre otros.

Por lo tanto sugieren atender tres (3) momentos clave:

- a. la configuración del grupo focal y los contactos preliminares con los informantes.
- b. el momento del encuentro, de la interacción, y la forma que adquiere la producción colectiva del dato científico.
- c. el proceso de análisis de la información producida en el escenario de investigación. (p.114)

Por su parte Escobar y Bonilla (2009) proponen un conjunto de pasos que debemos seguir para su conformación exitosa.

1. Establecer los objetivos del estudio.
2. Diseño de la investigación, en concordancia con los objetivos de investigación propuestos.
3. Desarrollo del cronograma, por cuanto se deben

planear las sesiones con antelación, sugiriendo periodos entre cuatro (04) a seis (06) semanas; (p.54)

4. Selección de los participantes, ya que según Myers (1998) y Kitzinger (1995) proponen como criterios de selección la edad, el sexo, las condiciones socioeconómicas, el nivel educativo, el estrato social, las actitudes y el lugar de residencia (urbana o rural), además de poseer alguna experiencia sobre el tema de estudio o categorías de análisis (p.55)
5. Selección del moderador, cuya función principal es propiciar la diversidad de opiniones en el grupo, por lo que debe contar con competencias facilitativas, comunicativas, reflexivas y de liderazgo.
6. Preparación de preguntas estímulo, mediante el uso

de un lenguaje sencillo y claro, deben ser capaces de propiciar procesos reflexivos, partiendo de una lluvia de ideas que apunten a una matriz de dimensiones temáticas tanto generales como específicas.

7. Selección del sitio de reunión, el cual debe ser tranquilo, neutral y cómodo
8. Logística, contar con un responsable de canalizar inquietudes y planificar los encuentros (p.57)

Martínez (2023) se centra en explicar el significado semántico del concepto "grupo focal de discusión", por cuanto enfoca su atención e intereses en temas, áreas o categorías específicas de estudio, haciendo énfasis en los "mecanismos de interacción discursiva y contrastación de las opiniones de sus miembros" (p.1), por lo tanto plantea que es un método de investigación colectivista, focalizado en la gran variedad de actitudes,

experiencias producto del sistema de creencias de los participantes observado en un corto periodo de tiempo.

Parafraseando a Hamui y Valera (2013) sostienen que “es una técnica que consiste en un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (p.56) por lo que facilita la discusión activa de los participantes sobre temas de interés. Al respecto afirman que los grupos focales se llevan a cabo siguiendo protocolos de investigación e incluyen una temática específica, preguntas de investigación, objetivos o propósitos, justificación y lineamientos; por lo que dependiendo de los propósitos, se determina la guía de entrevista y la logística para su consecución; es decir, elección de los participantes, espacio para los encuentros o sesiones, programación de las mismas,

estrategias empleadas para abordarlos, papel del moderador, entre otros. (p.57).

Escobar y Bonilla (2009: 54) plantean algunas consideraciones importantes relacionadas con el tamaño ideal de estos grupos y la duración de cada una de las sesiones o encuentros según la profundidad de la temática escogida que puede ser entre 1 y 2 horas, al respecto el rango varía entre 3 y 12 miembros (Turney y Pocknee, 2005), de 4 a 8 (Kitzinger, 1995 y Diaz, 2005); de 5 a 10 participantes (Krueger, 2006b); de 6 a 10 participantes (Mayan, 2001; Powell y Single, 1996; Gibb, 1997); de 6 a 12 participantes (Noaks y Wincup, 2004; Freeman, 2006); de 8 a 10 participantes (Rigler, 1987; Vogt, King, D. y King, L. 2004); de 7 a 12 participantes; y de 10 a 12 participantes (García, Ramos, Díaz y Olvera, 2007).

Breve reseña de la evolución histórica de esta técnica de investigación social

Sobre este particular tenemos a Kidd y Parshall (2000) citados por Rodas y Pacheco (2020) quienes sitúan el origen de esta técnica en las investigaciones de Paul Lazarsfeld y Robert Merton en el Departamento de Investigación Social Aplicada de la Universidad de Columbia en Estados Unidos, en cuanto al desarrollo de un “sistema electrónico para la grabación cuantitativa de reacciones tanto positivas como negativas de la audiencia”; lo cual devino en el método de entrevista focal (Merton, 1987), con el propósito de evaluar las respuestas a la propaganda belicista durante y posterior a la Segunda Guerra Mundial, además de influenciar los estudios de mercadeo e investigación sobre opinión pública.

Inicialmente fue empleado tanto para entrevistas grupales como individuales, siendo más comunes las primeras, por cuanto “podían liberar o incrementar el nivel de inhibición en los participantes,

dependiendo del tema y de la composición del grupo” (p.184); sobre este tema en particular insisten en que la idea no es realizar una entrevista altamente estructurada y alcanzar rápidamente la saturación sobre alguna categoría de análisis, sino mas bien realizar preguntas sencillas sobre aspectos específicos del objeto de estudio que motiven a los miembros del grupo a expresarse libremente sobre un tema en particular.

Confiable y validez en la aplicación de la técnica de Grupos Focales

Tal como lo señalamos anteriormente los grupos focales son una técnica de investigación cualitativa dinámica y efectiva que consiste en reunir a un grupo de personas seleccionadas de manera intencional para discutir y compartir sus puntos de vista sobre un tema específico bajo la guía de un moderador. Para Hamui y Valera (2013) es muy importante la documentación del

proceso de investigación y aplicación de dicha técnica, para garantizar la confiabilidad y validez de los resultados.

Por consiguiente, existen diversas técnicas instrumentos de recolección de datos, como el uso de la bitácora o registro anecdótico que contenga comentarios acerca del método de análisis, notas sobre los problemas encontrados y como fueron superados durante el proceso de recolección de datos, así como observaciones relativas a la codificación, reflexiones propias del investigador-moderador, además de la descripción de materiales de apoyo localizados y equipos empleados durante el proceso e interpretaciones, descripciones y conclusiones preliminares.

Por lo que podemos apuntar que para estos autores “el rigor de la aplicación del método y la coherencia de las interpretaciones” (p.59) son factores claves para conferir la

confiabilidad y validez de los resultados obtenidos a partir de los propósitos iniciales, normalmente se emplea la triangulación y contrastación, entre los testimonios clasificados en categorías emergentes, con las fuentes teóricas y metodológicas así como las interpretaciones propias del investigador que ha fungido como moderador durante el proceso.

Algunas experiencias sobre grupo focal

Como parte de mi experiencia investigativa en cuanto a la estructuración de la tesis doctoral “Gerencia Estratégica en los Centros de Comando, Control y Telecomunicaciones VEN 9-1-1: Un Enfoque Crítico”, decidimos aplicar esta técnica de investigación en dos oportunidades para identificar informantes clave potenciales, tales como miembros del personal técnico de la organización objeto de estudio, como lo es el Centro

de Comando, Tecnología y Telecomunicación VEN 9-1-1 de Falcón y miembros de la comuna socialista Elida Bustillo del Municipio Miranda del Estado Falcón por ser beneficiarios de los servicios que presta en materia de seguridad ciudadana. Por lo que siguiendo a Bertoldi, Fiorito y Alvarez (2006) deben considerar tres (03) elementos clave:

- Configuración del grupo focal y los contactos preliminares con los informantes,
- Momento del encuentro, de la interacción, y la forma que adquiere la producción colectiva del dato científico,
- Proceso de análisis de la información producida en el escenario de investigación (p.114)

Para ello se planificaron varios encuentros con cada una de la población objeto o informantes clave potenciales, donde se

organizó tanto el guion de preguntas (tabla 1) como las sesiones 1 y 2 en particular (tablas 2 y 3), así como las estrategias para la recolección de datos y su respectivo análisis

- 1 ¿Como concibe Ud. La Gerencia?
- 2 ¿Cuál cree ud es su importancia?
- 3 Según su criterio ¿Cuáles son las principales funciones de un gerente?
- 4 ¿Qué habilidades caracterizan a un buen gerente?
- 5 ¿Cómo se puede mejorar la comunicación en un equipo de trabajo?
- 6 ¿Cómo podemos ser buenos lideres dentro de un equipo de trabajo?
- 7 ¿Qué estrategias se pueden implementar para motivar y mantener comprometido al equipo de trabajo?
- 8 ¿Cómo se puede fomentar la innovación y la creatividad en la gerencia?
- 9 ¿Qué papel juega la ética y la responsabilidad social en la gestión de una organización?
- 10 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los gerentes en la actualidad y cómo pueden superarlos?

Tabla 1 Listado de Preguntas. Elaboración propia

Sesión 1: "Principios Básicos de la Gerencia"		Fecha: 19/02/2024
Actividad	Horario	Instrumento de Medición
Palabras de bienvenida a cargo de Doctorante Gustavo Adrianza	8.30 am	- Lista de asistencia - Registro fotográfico
Disertación sobre la Gerencia y Retos actuales	9 a 9:45 am	- Presentación didáctica por parte del facilitador - Lluvia de ideas por parte de los participantes
Conformación de Grupos de trabajo y orientaciones didácticas por parte del	9.50 a 10 am	

facilitador Doctorante Gustavo Adrianza		
Actividad reflexiva en torno a conceptos básicos	10 a 12 m	- Elaboración de cuadros resumen y presentación de resultados por parte de los participantes
Receso almuerzo		
Rompiendo el hielo	1.10 a 1.30 pm	Dinámica Grupal General
Orientaciones didácticas por parte del facilitador Doctorante Gustavo Adrianza		
Lectura crítica de material bibliográfico	2 a 2.45 pm	Documento fotocopiado
Exposición grupal sobre análisis realizados	3 a 3.45 pm	Aplicación de Phillips 66
Cierre de la	4pm	

actividad		

Tabla 2. Sesión 1 del día 19 de febrero de 2024 Grupo focal. Elaboración propia

Sesión 2: Técnicas efectivas de trabajo en equipo y liderazgo		Fecha: 22/02/2024
Actividad	Horario	Instrumento de Medición
Palabras de bienvenida a cargo de Doctorante Gustavo Adrianza	8.30 am	- Lista de asistencia - Registro fotográfico
Disertación sobre liderazgo y trabajo en equipo	9 a 9:45 am	- Presentación didáctica por parte del facilitador - Lluvia de ideas por parte de los participantes
Conformación de Grupos de	9.50 a 10 am	

trabajo y orientaciones didácticas por parte del facilitador Doctorante Gustavo Adrianza		
Actividad reflexiva en torno a conceptos básicos	10 a 12 m	-Lluvia de ideas, sistematización de la información
Receso almuerzo		
Rompiendo el hielo	1.10 a 1.30 pm	Dinámica Grupal General
Orientaciones didácticas por parte del facilitador Doctorante Gustavo Adrianza		Presentación didáctica por parte del facilitador
Lectura crítica de material bibliográfico	2 a 2.45 pm	- Documento fotocopiado - Lista de Cotejo

Exposición grupal sobre análisis realizados	3 a 3 . 4 5 p m	-Debate
Cierre de la actividad	4pm	

Tabla 2 Sesión 2 del día 22 de febrero de 2024 Grupo focal. Elaboración propia

En líneas generales se desarrollaron diversas actividades didácticas como lluvia de ideas, lectura crítica, Phillips 66, exposición didáctica tanto por el facilitador como los participantes, cuadro-resumen, debates, entre otros con igual cantidad de instrumentos de medición como lista de asistencia, lista de cotejo, matriz de consenso, cuestionario semi-estructurado, registro anecdótico, registro fotográfico, lo cual nos permitirá la sistematización de cada una de las sesiones realizadas para posteriormente realizar un análisis

tanto del discurso como de contenido propios de la metodología de investigación escogida preliminarmente como es la Hermenéutica Crítica de Habermas.

Aquí vale la pena destacar que en estas sesiones de trabajo se contó con la participación de más de 6 participantes por encuentro, todos con alguna vinculación con el objeto de estudio relacionado con la gerencia moderna, tipos, características, retos actuales así como el liderazgo y el trabajo en equipo, lo cual nos permitió reflexionar sobre el tipo de gerencia que se necesita estructurar dentro de nuestra organización para mejorar la efectividad de respuesta y, por ende, la calidad de nuestro servicio.

CONCLUSIONES

- Los grupos focales permiten recopilar información cualitativa de un grupo de

personas con experiencias, perspectivas y opiniones diversas sobre un tema, fenómeno y/o categoría de análisis.

- La dinámica de la conversación como parte de la construcción colectiva del conocimiento permite observar cómo las ideas se complementan, confrontan y se amplían entre los participantes, proporcionando una visión más profunda de los significados y las interpretaciones que las personas le atribuyen un tema en particular.
- La información recopilada puede ser contrastada con otra información obtenida a través de otras técnicas de investigación, como entrevistas o la revisión de documentos, aumentando con ello la validez y confiabilidad de los

resultados de la investigación.

- Los grupos focales permiten explorar los contextos específicos en los que se desarrolla el fenómeno objeto de estudio, lo cual nos permite comprender las particularidades de cada caso y generar resultados pertinentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- Berrios, R. (2015) Grupos focales. Centro para la Excelencia Académica. Recuperado de: <https://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2015/09/GRUPOS-FOCALES.pdf>
- Bertoldi, S; Fiorito, M.y Álvarez, M. (2006) Grupo Focal y Desarrollo local: aportes para una articulación teórico-metodológica. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, vol. XVII, núm. 33, noviembre, 2006, pp. 111-131 Universidad Nacional de Entre Ríos Concepción del Uruguay, Argentina. Recuperado de:

- <https://www.redalyc.org/pdf/145/14503304.pdf>
- Escobar, J. y Bonilla, F. (2009) Grupos Focales: una guía conceptual y metodológica. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 9 No. 1, 51-67. Universidad El Bosque. Ecuador. Recuperado de: [https://campusvirtual.eccc.cr.ac.cr/pluginfile.php/67431/mod_resource/content/1/Escobar%20y%20Bonilla 2009.pdf](https://campusvirtual.eccc.cr.ac.cr/pluginfile.php/67431/mod_resource/content/1/Escobar%20y%20Bonilla%202009.pdf)
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. Investigación en Educación Médica, 2(5), 55-60. [fecha de Consulta 4 de Noviembre de 2024]. ISSN: 2007-865X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>
- Rodas, F y Pacheco, V. (2020) Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024 (Septiembre-Diciembre 2020). Vol. 5, No.3 pp. 182-195 DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401> URL: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Martínez, M. (2023) Los Grupos Focales de Discusión como Método de Investigación-Asociación Venezolana de Sociología. Recuperado de: <https://asociacionvenezolana.sociologia.org/wp-content/uploads/2023/07/Los-grupos-focales-de-discusion-como-metodo-de-investigacion.pdf>
- Morales, O. (2003) Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En Manual para la elaboración y presentación de la monografía (Norelkys Espinoza y Ángel Rincón, Editores). Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. 2003. pp.20. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Morales-22/publication/237611564_FUNDAMENTOS_DE_LA_INVESTIGACION_DOCUMENTAL_Y_LA_MONOGRAFIA/links/54b550a10cf2318f0f9765c4/FUNDAMENTOS-DE-LA-INVESTIGACION-DOCUMENTAL-Y-LA-MONOGRAFIA.pdf
- Narváez, O. y Villegas, L. (2014) Tipos de investigación. En Introducción a la investigación. Guía Interactiva. Recursos didácticos 1. Universidad Veracruzana, Mexico. Recuperado de: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/index.html>
- Ynoub, R. (2011) El proyecto y la metodología de la investigación. 1a ed. Buenos Aires: Cengage Learning,

2007. 168 p.; 26x21 cm. ISBN
978-987-22665-7-8.

Recuperado de:

<https://www.metodologo.com/wp-content/uploads/El-Proyecto-y-la-Metodologia-de-la-Investigacion-de-Roxana-Ynoub.pdf>

LA AUTONOMÍA EN LA PRAXIS PEDAGÓGICA.

AUTORA:
ARGÜELLES NELIRIS

RESUMEN

En este artículo se muestra una revisión teórica acerca de la autonomía en la praxis pedagógica. En este sentido, se realiza una investigación de tipo documental que aborda el rol del docente y la autonomía en las diferentes acciones y funciones que realiza en el aula de clases. Para ello, se indagó en diferentes documentos teniendo como marco de referencia la historia de la praxis pedagógica en donde se ubicaron como categorías de estudio: rol del docente, praxis pedagógica y autonomía, todas estas categorías sirvieron para comprender como se asumió la autonomía en la praxis del docente, entendiendo que si bien se responde a los objetivos educativos de cada grado y nivel académico también debe considerarse el saber desde la labor docente a través de la cual se definieran los objetivos de aprendizaje, los contenidos y temas a desarrollar, incluyendo el orden de los mismos, la evaluación de los aprendizajes, las estrategias y el tiempo que ha de invertirse. Como parte de las reflexiones se puede mencionar que la autonomía en la praxis pedagógica está ligada directamente con la calidad de la educación, a través de esta se reconocen las fortalezas y necesidades del entorno que traen consigo mejoras continuas del proceso formativo, que a su vez impacta en la institución educativa, los docentes y estudiantes.

Palabras clave: autonomía, docente, pedagogía, praxis.

ABSTRACT

This article shows a theoretical review about autonomy in pedagogical praxis. In this sense, a documentary-type investigation is carried out that addresses the role of the teacher and autonomy in the different actions and functions performed in the classroom. For this, different documents were investigated having as a frame of reference the history of pedagogical praxis where the following categories of study were located: role of the teacher, pedagogical praxis and autonomy, all of these categories served to understand how autonomy was assumed in the teacher's praxis, understanding that although it responds to the educational objectives of each grade and academic level, the knowledge from the teaching work must also be considered through which the learning objectives, contents and topics to be addressed were defined. develop, including their order, the evaluation of learning, the strategies and the time to be invested. As part of the reflections, it can be mentioned that autonomy in pedagogical praxis is directly linked to the quality of education, through which the strengths and needs of the environment are recognized, which bring with them continuous improvements in the training process, which in turn impacts the educational institution, teachers and students.

Keywords: autonomy, teacher, pedagogy, praxis

Introducción.

La enseñanza vista desde la praxis del docente requiere del respeto del ser del educando y del educador hecho que pasa por el reconocimiento de las diferencias, habilidades, capacidades y potencialidades de quienes se abocan a la tarea de educar. En este contexto, la educación como sistema se ha caracterizado por hacer de la práctica docente un hecho que no acepta la autonomía como un recurso valioso para potenciar el saber, se trata más bien de seguir los planes y objetivos que ya se encuentran definidos por el sistema sin salirse en ningún momento de lo que así ya fue decidido para un grado, materia o contenido.

En consideración a este planteamiento y a los cambios necesarios para la educación en este siglo XXI es válido preguntarse; ¿cómo se ha experimentado la autonomía en la praxis pedagógica y cuáles son

los aportes de esta en la formación de esta y las generaciones futuras? para ello se plantea un recorrido por los diferentes postulados e ideas de algunos representantes de las teorías educativas quienes históricamente han tocado el tema de la autonomía en la praxis educativa de diferentes formas.

De acuerdo con lo expuesto, el propósito de este artículo es llevar a cabo una revisión teórica de la autonomía en la praxis pedagógica considerando un análisis de los postulados de Durkheim (1973) Educación y sociología; Benner (1996) Pedagogía general y Freire (2004) Pedagogía de la autonomía en consideración de las categorías; rol del docente, praxis pedagógica y autonomía. Todo ello, a fin de reflexionar en torno a la autonomía y sus aportes a la praxis pedagógica.

Materiales y métodos.

El documento desarrollado se basa en una investigación con enfoque cualitativo cuyo método es el crítico dialéctico, donde se lleva a cabo la revisión de las ideas, postulados y teorías de autores que tienen como centro de interés el tema de estudio, en este caso la autonomía en la praxis pedagógica desde un punto de vista histórico en la evolución del concepto. De acuerdo con lo expuesto, como corpus de investigación se han seleccionado los siguientes autores y obras: Durkheim (1922) Educación y sociología; Benner (1996) Pedagogía general y Freire (2004) Pedagogía de la autonomía y como categorías de estudio: rol del docente, praxis pedagógica y autonomía.

Teorías de entrada.

La praxis en educación.

Aristóteles (1985) refiere que la praxis, es acción humana. La praxis (la vida humana) no se trata

de un fenómeno biológico, sino antropológico. Desde este punto de vista, la praxis se define como un hacer humano a partir del cual se ve transformado el ser. Solo los seres humanos son seres de la praxis ya que en ella y con ella se puede y tiene que decidir o tomar decisiones. La decisión necesaria o por tomar remite o surge entonces de la reflexión. De ahí, que Aristóteles (1985) dice que solo cuando el ser humano es libre y reflexiona hay praxis. La praxis se refiere a la acción orientada por ideas, por la autodeterminación y responsable del ser humano.

En concordancia, Benner (1996) señala que una actividad puede ser calificada como praxis, en primer lugar, si tiene su origen, en el carácter imperfecto del ser humano; si se dirige hacia esa necesidad, pero no supera el carácter imperfecto del ser humano. Y segundo, si determina al ser humano de tal modo que dicha determinación sea producida solo de tal actividad y

que no resulte del carácter imperfecto del ser humano. Praxis en ese sentido es el trabajo. La educación, en ese sentido, es la praxis de los humanos adultos para aquellos que están en crecimiento, o para los que necesitan de educación. La praxis educativa, además, resulta ser decisiva para la historia y mantenimiento de la humanidad. Miremos esto con más detenimiento.

Pedagogía.

La Pedagogía, para Benner (1996) como ciencia tiene por objeto a la educación, y obtiene conocimiento sobre ella. Para alcanzar este conocimiento utiliza una serie de métodos, tales como, la descripción, la observación, la experimentación, la interpretación. De acuerdo con ello, la educación es el elemento real que se estudia, mientras que la pedagogía es el conocimiento que se adquiere con el estudio de

la realidad que se denomina educación.

En este sentido, Sanvisens (1984), afirmaba que la pedagogía como disciplina científica o como rama del saber se concreta en tres posibilidades: la disciplina que engloba todo el saber pedagógico en su referencia a la educación (científica, filosófica, tecnológica o praxiológica) y como poseedora de la dimensión normativa (reguladora, conductiva). La disciplina encuadrada en el ámbito de las Ciencias de la Educación, entendidas en sentido amplio (empírico, racional, normativo), referida básicamente a la acción de educar, es decir, a la normativa de dicha acción; y por último la disciplina meramente histórica que ha ido diversificándose y finalmente diluyéndose en las ciencias de la educación.

En concordancia Lemus (1997) menciona que la

pedagogía es un estudio intencionado, sistemático y científico de la educación que se define como la ciencia de la educación, es decir, la disciplina que tiene por objeto el planteamiento, estudio y solución del problema educativo. La pedagogía es caracterizada dentro de esa triada importante; ciencia, arte y filosofía donde la educación es nada más y nada menos que explicar el hecho educativo desde la filosofía, en donde el arte significa calidad de acción, así cuando la educación es bien concebida y practicada constituye un arte complicado en el cual el maestro y maestra crean como artistas el uso del amor, la inspiración, la sabiduría y la habilidad; igualmente es parte de la pedagogía así como la ciencia tal como se ha planteado.

Se tiene que la pedagogía es una forma de reflexión sobre la educación, en la cual dicha reflexión se convierte en teorías, mismas que son combinaciones

de ideas cuyo objeto es dirigir la acción educativa. Es por ello que la pedagogía pasa a ser conocida como la ciencia de la educación en un primer momento, luego se conocerá que es parte de una red de ciencias sociales que apoyan el estudio de la existencia y transitar del hombre en el planeta.

Educación.

Educación, para Freire (2004) es formar sujetos y no objetos, tiene el propósito de completar la condición humana del hombre, no tal y como la naturaleza la ha iniciado, la ha dado a luz; sino como la cultura desea que sea. En este sentido la cultura y la educación, se comportan como aliadas y se complementan entre sí. La educación puede ser entendida como una forma de adaptar el hombre al entorno. De acuerdo con Durkheim (1973) la educación es una construcción

de eso que la cultura considera que se debe mantener.

Partiendo de estas ideas, se puede decir que se educa para satisfacer las expectativas y deseos de la cultura, el diseño implícito o explícito de un tipo, de una categoría, sin embargo, el ser humano es tan particular que amerita de distinciones en el hecho educativo que le facilite ser parte del colectivo sin perder su individualidad.

La educación, para León (2007) es un intento humano racional, intencional de concebirse y perfeccionarse en el ser natural total. Este intento implica apoyarse en el poder de la razón, empleando recursos humanos para continuar el camino del hombre natural hacia el ser cultural. Es a través de la educación que cada ser humano termina siendo a través de la educación una cultura individual en sí mismo.

Menciona Freire (1998) que los frutos de la educación son el

amor, la justicia, la ciencia, la sabiduría, la inteligencia, el conocimiento, la significación, un sistema de símbolos, los valores, la alegría, la paciencia, la templanza, la bondad, la honestidad, la libertad. La educación ayuda a superar y liberar al hombre de su conciencia natural ingenua para ganar una conciencia crítica problematizadora, liberadora.

Es por ello, que Benner (1996) dice que la educación consiste en creación y desarrollo evolutivo e histórico de sentido de vida y capacidad de aprovechamiento de todo el trabajo con el que el hombre se esfuerza y al cual se dedica, durante los años de su vida, de manera individual y colectiva; bien bajo su propia administración o bajo la dirección de otros, de organizaciones públicas, privadas o bajo la administración del Estado.

Autonomía en la praxis pedagógica.

Little (1991) habla de la autonomía en la praxis pedagógica como la capacidad de distanciamiento, reflexión crítica, toma de decisiones y acción independiente. De acuerdo con Little (1991) requiere, que el alumno desarrolle un tipo particular de relación con el proceso y contenido de su aprendizaje. La capacidad de autonomía será demostrada tanto en la forma como en la que la persona aprende, como en el modo en el cual se puede transferir lo que fue aprendido a contextos más amplios.

Así, se reconoce que el aprendizaje autónomo depende de múltiples aspectos, tales como el contenido que debe ser aprendido, la metodología empleada, los recursos utilizados y la forma de evaluar el aprendizaje. La autonomía en el aprendizaje tiene su base en el

proceso autodirigido, la autodirección, el auto directividad y la autorregulación, como categorías inherentes a la noción de autonomía pedagógica resaltando que la responsabilidad del estudiante tiene una relación directa con las habilidades socio-afectivas y cognitivas en su autonomía.

En cuanto a la autonomía pedagógica, Soteras (2017) habla en función del profesorado y la libertad en tres áreas fundamentales de su trabajo: área curricular, el área metodológica y el área de evaluación, donde se analiza en cada área el nivel de autonomía escolar y la participación en la toma de decisiones. Soteras (2017) refiere que los principales responsables de esta tarea en los centros escolares son la Dirección, el Consejo Escolar y los propios profesores. En este sentido, menciona que la praxis educativa, requiere de mayor

autonomía pedagógica por parte de los docentes.

Señala Friedman (1999) que “la autonomía de los profesores ha sido durante mucho tiempo un tema de interés entre los profesionales e investigadores en organizaciones educativas” (p.59). De acuerdo con Soteras (2017) en materia educativa, se plantea que los docentes deben disponer de autonomía para adaptar los procesos de aprendizaje a las necesidades y singularidades del alumnado y del entorno lo cual es relevante; para poder introducir y aplicar en las aulas la innovación pedagógica que les permita adecuar la enseñanza a los nuevos retos que plantea la sociedad del siglo XXI.

Desde la autonomía del aprendizaje los individuos pueden ser capaces de resolver los problemas de forma autónoma cuando sean adultos. Es decir, hay que emplear estrategias y herramientas que favorezcan la aplicación en el aula de nuevas

formas de enseñar, metodologías que integren los avances tecnológicos, que favorezcan el trabajo cooperativo, entre otros aspectos, para formar alumnos competentes para los nuevos retos, lo cual requiere del empoderamiento del docente.

Análisis de la información.

Categoría 1. Rol del docente.

En lo que respecta a la interpretación de los autores, se tiene que para Durkheim (1973) el rol del docente desde la autonomía es la actitud de una voluntad que acepta la regla, porque reconoce que está racionalmente fundamentada, en donde se asume la aplicación, libre pero metódica. Es de la inteligencia en el examen de las reglas que el estudiante recibe inicialmente, prefabricadas, de la sociedad en la cual se hace hombre, pero que, muy lejos de aceptarlas pasivamente, debe,

aprender a vivificar, a conciliar, a discernir de sus elementos para reformar y adaptarlas a las condiciones de existencia cambiantes de la sociedad en la que pronto se integrará en condición de miembro activo.

Dice Durkheim (1973) que la autonomía en el rol del docente, permite aprender a reconocer lo que está fundamentado en la naturaleza de las cosas, naturaleza física, pero también naturaleza moral, lo que es ineludible, lo que es modificable, lo que es normal, cuáles son, por tanto, los límites de la acción eficaz para mejorar la naturaleza, naturaleza física, naturaleza moral.

En este sentido, Benner (1996) señala que la autonomía en el rol del docente, consiste en convertirse en un orientador de los aprendizajes, los cuales surgen de las necesidades educativas planteadas por los estudiantes. Benner (1996) señala que, desde la praxis pedagógica, la

autonomía supone “La toma de conciencia” (problematización) de la educación hace que lo que se entiende o vaya a entender por esta última se vuelva un asunto de interpretación (fundamentación y legitimación) (p.92)”

Por su parte Freire (2004) asume que la autonomía es esa posibilidad íntima y personal, en la que el sujeto decide como quiere ser y como debe ser con los otros, desde una plena conciencia de las directrices que regulan la convivencia; es la capacidad para obrar desde el sentido común, sintiendo la fragilidad de la humanidad del otro y la propia. Asimismo, refiere que el docente tiene la responsabilidad de retirar los velos que disfrazan la inequidad y obstruyen la toma de decisiones. Si un educador no reconoce que la ideología debe ir acompañada de su actuación, sus palabras se constituyen en letra muerta, incoherente e inútil.

Categoría 2. Praxis pedagógica.

En cuanto a la praxis pedagógica el pensamiento de Durkheim (1973) va desde la teoría y la práctica docente, y aborda el fenómeno educativo anclada a la sociología, por lo que, será la sociedad la que considere a los individuos para la construcción del saber. De acuerdo con ella, la sociedad es la que precede al individuo y define las pautas a la que debe ajustarse asumiendo realidades y contextos que implican aspectos como creencias y valores.

En este sentido la sociología de la educación toma relevancia para la educación desde la práctica donde los saberes que se desean impartir y facilitar a los estudiantes deben estar de acuerdo al entorno donde se desarrolla el estudiante, así se exige una práctica cuya finalidad sean los aprendizajes significativos y funcionales frente a realidades distintas de los educandos.

Durkheim (1973) menciona que menudo se confunden los términos educación y pedagogía, sin embargo, deben ser diferenciados, debido a que, la educación es la acción ejercida sobre los niños por los padres y por los educadores, mientras que otra cosa muy distinta sucede con la pedagogía. Esta consiste, no en actos, sino en teorías. Esas teorías son formas de concebir la educación, en ningún caso maneras de llevarlas a cabo. De donde se desprende que la educación no es más que la materia de la pedagogía. Esta última estriba en una determinada forma de pensar respecto a los elementos de la educación.

Freire (2004) señala que la importancia que reviste la construcción de conocimiento en los procesos de liberación y de toma de conciencia de las condiciones de la realidad se encuentran en los procesos del propio sujeto que aprende. Es a través de este conocimiento que

los sujetos de una comunidad aprenden sobre los determinantes que los condicionan y las posibilidades de transformación que se visibilizan.

Se asume que el sujeto es capaz de transitar de una curiosidad ingenua a una curiosidad metódica, lo que a su vez coloca al sujeto en un plano donde logra ampliar sus posibilidades comprensivas sobre el mundo. Por su parte, Benner (1996) evidencia de un modo crítico la transformación de la pedagogía como ciencia de la praxis en una tecnología, en una disciplina técnica. Por eso propone ampliar el concepto de praxis y de ciencia de la praxis.

Benner (1996) asume la praxeología de un modo práctico, en una mezcla entre teoría, investigación y praxis. Afirma, que una pedagogía orientada praxeológicamente debe estar en condiciones de pensar y de dar orientaciones prácticas con respecto a la praxis educativa y,

además, poder probar y fundamentar los conocimientos. Una pedagogía praxeológica adquiere entonces el estatuto de marco general, pedagogía general, para los ejercicios de fundamentación del pensamiento, reflexión y accionar pedagógicos.

Categoría 3. Autonomía en la práctica educativa.

En la práctica educativa desde la autonomía, Durkheim (1973) asume que en muchos aspectos el sistema tradicional de educación está desfasado con respecto a las ideas y necesidades. Desde este punto de vista no existe otra alternativa que la de escoger entre los dos caminos siguientes: mantener, a pesar de todo, las prácticas que nos ha legado el pasado, aun cuando no respondan ya a las exigencias del presente, o bien realizar la tarea de investigar

cuáles son las modificaciones que se deben aportar.

En concordancia, la comprensión de la autonomía en la praxis educativa parte del vínculo con procesos sociales más amplios, donde se resalta el carácter político, filosófico e histórico-social de esta teoría de la educación. En tal sentido, se destaca cómo las construcciones y configuraciones subjetivas son consecuentes con la historia de vida de los educadores, quienes actúan como mediaciones en la expresión más o menos autónoma de su labor docente.

Al respecto Benner (1996) dice que la autonomía en la práctica educativa debe fundamentarse en la libertad, como necesidad de actuar a partir de la insuficiencia dada por nuestra propia imperfección, la cual no se puede comprender ni como libertad arbitraria ni como simple libertad de elección, ya que parte precisamente de la necesidad. Esto quiere decir que,

arbitrariedad y libre elección o libertad absoluta resultan inadecuadas para pensar en la libertad humana en tanto humana; en una libertad que se tiene que concebir en términos históricos, sociales, no trascendentales, y limitada, es decir la autonomía educativa reside en el saber previo que está contenido en la historia de vida de cada individuo.

Por su parte, Freire (2004) afirma que enseñar como un acto de transformación del ser, exige respeto a la autonomía del ser del educando, así se requiere de "una pedagogía fundada en la ética, en el respeto a la dignidad y a la propia autonomía del educando" (p.49). Las ideas de Freire (2004), se direccionan hacia el aspecto formativo del docente y la reflexión sobre su praxis educativa en pos de la autonomía del "ser de los educandos".

Es por ello, que, "La autonomía, en cuanto

maduración del ser para sí, es proceso, es llegar a ser. No sucede en una fecha prevista. Es en este sentido en el que una pedagogía de la autonomía tiene que estar centrada en experiencias estimuladoras de la decisión y de la responsabilidad, valga decir, en experiencias respetuosas de la libertad” (p.49). No se trata de una planificación de contenidos o temas de aprendizajes basados en supuestos, se debe partir de la experiencia y saber previo de cada una de las personas que intervienen en el proceso educativo.

Es importante destacar que la autonomía se va constituyendo en la experiencia de la toma decisiones, donde se deja de lado el rol del docente que impone a uno mediador que dirige su acción al acompañamiento, la facilitación, la supervisión, monitoreo, en un ambiente que se transforma de menos un clima de tarea y metas, convirtiéndose, en

un ambiente de apoyo e innovación.

Reflexiones finales.

La autonomía del aprendizaje está relacionada con el contenido a ser aprendido, la metodología empleada, los recursos utilizados y la metodología de evaluación de los aprendizajes. En la noción de autonomía en la praxis pedagógica se resalta la responsabilidad del estudiante en el proceso de planificación y adquisición de los conocimientos lo que a su vez tiene implicaciones socio-afectivas y cognitivas en su autonomía.

La autonomía en la praxis pedagógica está ligada directamente con la calidad de la educación, a través de esta se reconocen las fortalezas y necesidades del entorno que traen consigo mejoras continuas del proceso formativo, que a su vez impacta en la institución

educativa, los docentes y estudiantes.

La autonomía en la praxis pedagógica estimula la construcción de significados y valores compartidos, a través de la retroalimentación formativa y la coparticipación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones. En este caso, se asumen a los estudiantes y los docentes como actores activos, protagonistas del proceso educativo y corresponsables de todo lo que sucede en el aula.

Las teorías y posturas educativas contemporáneas mencionan que el rol del docente es ser un mediador, facilitador, acompañante, esto a su vez está relacionado con la autonomía en la praxis pedagógica en la cual el estudiante es el protagonista de su proceso de aprendizaje, transitando la relación docente-estudiante hacia una comunicación cada vez más horizontal.

De acuerdo con ello, la autonomía en la praxis educativa permite tomar consciencia, acerca de una pedagogía fundamentada en la ética, en el respeto a la dignidad y a la propia autonomía del educando. En este proceso se fortalece la idea de una planificación didáctica abierta, flexible y basada en los intereses de los estudiantes capaz de ser desarrollada en función del entorno y contexto sociocultural donde el docente se presenta como un mediador en el hecho educativo.

Es así como la autonomía en la praxis pedagógica fortalece el hecho formativo, consolidándose en herramienta social, cultural y de practica educativa, que permite la dinamización de recursos emocionales, disciplinares y didáctico-transformadores por parte del docente, así como recursos de creatividad, proactividad e innovación por parte del estudiante, permitiendo

el desarrollo de la coparticipación ética y de responsabilidad social en la toma de decisiones durante el proceso formativo.

Referencias.

- Aristóteles. (1985). *Ética nicomáquea*. Ética eudemia. Madrid: Editorial Gredos.
- Benner, D. (1996) *Pedagogía general. Introducción sistemática e histórico-problemática introducción a la estructura básica del pensamiento y la acción pedagógicos*. Múnich: Juventa Verlag
- Durkheim, E. (1973) *Educación y sociología*. París: Ed. Península.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Editorial Paz e Terra SA
- Freire, Paulo. (1998). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo, Uruguay: Siglo XXI Editores.
- Friedman, I. (1999). Teacher-perceived work autonomy: The concept and its measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1): 58-76
- Lemus. L.A. (1997). *Pedagogía: temas fundamentales*. Texas: Editor Kapelusz.
- Little, J.W. (1993): Teachers Professional Development in a Climate of Educational Reform, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 2 (15): 129-151. <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/01623737015002129>
- León, A. (2007) ¿Qué es la educación? *Educere*. 11 (39): 595-604. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603903>
- Sanvisens, A. (1984) *Introducción a la pedagogía*. Barcelona: Ed. Barcanova.
- Soteras, E. (2017). Impacto de la autonomía de los centros docentes en la calidad

educativa. La evidencia
empírica y las políticas
educativas. [Tesis doctoral.
Universitat Abat Oliba CEU]
Disponible en:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/461583/Tesg.pdf?sequence=1>

LIDERAZGO ADAPTATIVO Y FILOSOFÍA KANTIANA: HACIA UNA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS.

AUTORAS:

**BRACHO PETIT DAMELYS DEL CARMEN
GARCIA DE HIGUERA YAMILET T**

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar los fundamentos claves del liderazgo adaptativo y la filosofía Kantiana presentes en el contexto universitario en Venezuela como base para gestionar el cambio de manera efectiva, en aras de transformar a las universidades en organizaciones más resilientes, innovadoras y sostenibles. El tipo de investigación fue documental bajo un diseño bibliográfico, se utilizó la técnica del análisis documental y la revisión sistemática de literatura y para la interpretación de los datos una matriz de análisis hermenéutico. En los instrumentos se emplearon las fichas de contenido y una matriz de análisis de contenido. Los resultados reflejan que los principios claves del liderazgo adaptativo y el pensamiento kantiano en el escenario de las universidades venezolanas, se fundamentan en el respeto por la autonomía y dignidad humana, promueven el aprendizaje continuo, la motivación, la comunicación efectiva y el diálogo constructivo, incentivando la capacidad de liderazgo y autonomía en sus miembros. Estos elementos son esenciales para transformar organizaciones complejas, creando un ambiente colaborativo y equitativo donde las soluciones sean co-construidas con aquellos que experimentan de primera mano los procesos de transformación organizacional, reconociendo sus perspectivas y promoviendo su compromiso con el proceso de cambio, de esta forma se desarrollarán iniciativas que se enfoquen no solo en gestionar el cambio, sino también en comprender las dinámicas internas de la organización, como sistemas complejos interconectados con múltiples niveles de interacción y retroalimentación, en donde cada parte contiene información sobre el todo.

Palabras clave: Liderazgo Adaptativo, Filosofía Kantiana, Desarrollo Organizacional

ABSTRACT:

The study aims to analyze the key foundations of adaptive leadership and Kantian philosophy present in the university context in Venezuela as a basis for managing change effectively, in order to transform universities into more resilient, innovative and sustainable organizations. The type of research was documentary under a bibliographic design, the technique of documentary analysis and systematic literature review were used, and a hermeneutic analysis matrix was used to interpret the data. Content sheets and a content analysis matrix were used in the instruments. The results reflect that the key principles of adaptive leadership and Kantian thought in the scenario of Venezuelan universities are based on respect for autonomy and human dignity, promote continuous learning, motivation, effective communication and constructive dialogue, encouraging leadership capacity and autonomy in its members. These elements are essential to transform complex organizations, creating a collaborative and equitable environment where solutions are co-constructed with those who experience first-hand the processes of organizational transformation, recognizing their perspectives and promoting their commitment to the change process. In this way, initiatives will be developed that focus not only on managing change, but also on understanding the internal dynamics of the organization, as complex interconnected systems with multiple levels of interaction and feedback, where each part contains information about the whole.

Keywords: Adaptive Leadership, Kantian Philosophy, Organizational Development.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la educación superior venezolana, marcada por una profunda crisis socioeconómica y política, las universidades públicas enfrentan desafíos significativos, como la falta de recursos financieros, la fuga de talento académico y las restricciones presupuestarias. En este escenario, el Desarrollo Organizacional (DO), definido por Senge (2010) como la capacidad de una organización para aprender a aprender, se convierte en una herramienta fundamental para la transformación institucional. No obstante, los enfoques tradicionales del DO pueden resultar insuficientes para abordar los retos actuales de estas instituciones, generando problemáticas como la falta de alineación entre las iniciativas, fallas de medición, escasez de recursos, resistencia al cambio y poca flexibilidad organizativa, dichas limitaciones se agravan en un entorno donde la demanda

actual exige a las universidades una capacidad de adaptación y resiliencia sin precedentes.

En este sentido, el liderazgo adaptativo, como lo plantea Heifetz (1992), encuentra un terreno fértil, ya que su esencia radica en movilizar a las personas para enfrentar desafíos difíciles mientras adquieren nuevas experiencias y capacidades, perspectiva que se alinea con investigaciones recientes que destacan la importancia del liderazgo transformacional y adaptativo en entornos universitarios. Por ejemplo, Pérez Ortega et al. (2017) señalan que el liderazgo transformacional es crucial para abordar desafíos en la educación superior, como la financiación, la calidad y las relaciones con la sociedad, en relación a ello, Fong Silva et al. (2019), argumentan que las universidades, al ser sistemas débilmente acoplados, requieren enfoques de liderazgo flexibles que mejoren su efectividad.

Como podemos evidenciar, dichos autores proponen la integración del estilo de liderazgo transformacional en un modelo unificado de liderazgo directivo, que podría elevar a las universidades a la categoría de "MetaUniversidades" de alta calidad.

Asimismo, la implementación de estos enfoques de liderazgo no está exenta de desafíos, tal como lo señalan Trujillo Florián y Varela Vélez (2024), quienes destacan que la enseñanza del liderazgo transformacional en las universidades enfrenta obstáculos relacionados con la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, lo que requiere una base filosófica sólida, como la propuesta por el pensamiento aristotélico, la cual es esencial para garantizar que el liderazgo no solo se centre en la eficiencia operativa, sino también en el desarrollo ético y humano de los miembros de la comunidad universitaria.

En virtud de lo anterior, la pandemia de COVID19 ha exacerbado estos desafíos, poniendo de relieve la importancia del liderazgo adaptativo, es por ello que autores como Torner (2021) encuentran una correlación entre los cambios inducidos por la pandemia y las prácticas de liderazgo adaptativo en entornos organizacionales, lo que sugiere que las universidades deben adoptar enfoques de liderazgo que permitan una respuesta ágil y efectiva a situaciones de crisis como las vividas con la emergencia sanitaria, reforzando aún más la necesidad de un liderazgo que no solo sea transformador, sino también adaptativo, capaz de guiar a las instituciones a través de la incertidumbre y el cambio constante.

En este marco, el presente estudio se direcciona a analizar el liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana en el contexto

universitario venezolano, con el objetivo de descubrir los fundamentos claves que permitan gestionar el cambio de manera efectiva, tomando como base la filosofía kantiana, con su énfasis en la autonomía y la dignidad humana, la cual ofrece un marco ético y robusto que complementa los principios del liderazgo adaptativo, de acuerdo a los principios de Kant (1978), quienes conciben que las personas deben ser tratadas como fines en sí mismas y no como medios para alcanzar objetivos, lo que subraya la importancia de respetar la autonomía y promover un entorno de aprendizaje continuo y colaborativo.

En resumen, este estudio busca integrar los principios del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana para transformar las universidades venezolanas en organizaciones más resilientes, innovadoras y sostenibles, a través de un análisis documental y cualitativo, se explorarán las interacciones entre

estos enfoques, identificando los fundamentos que permitan a las universidades responder de manera eficaz a los cambios del entorno, mientras promueven el bienestar y el desarrollo integral de sus miembros.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana pueden desempeñar un papel crucial en la transformación organizacional sostenible dentro de las instituciones universitarias, ya que este enfoque combina la capacidad de adaptación a cambios rápidos, con principios éticos sólidos, promoviendo un entorno educativo que no solo responde a desafíos inmediatos, sino que también se alinea con valores morales duraderos. Dentro de este contexto, el liderazgo adaptativo es esencial para enfrentar la incertidumbre y fomentar la resiliencia organizacional en las instituciones de educación superior, dado que habilita a estas organizaciones

para desenvolverse y transitar en medio del dinamismo y el caos de los procesos de transformación (Kumar et al., 2024; Norman & Pahlawati, 2024).

Se considera fundamental conocer las características que distinguen a los líderes adaptativos, al respecto Reeves et al. (2011) identificaron cuatro dimensiones que distinguen a este tipo de liderazgo: navegar en un nuevo entorno, liderar con empatía, aprender a través de la autocorrección y crear soluciones beneficiosas para todos. En relación a ello, Vanhoegaerden (2019), experto mundial en Liderazgo Adaptativo, afirma que este tipo de liderazgo es necesario para enfrentar situaciones en las que el estado actual de las cosas ha sido cuestionado y donde el cambio resulta significativo.

En consideración a lo anteriormente mencionado, este tipo de liderazgo contribuye positivamente a la preparación organizacional para el cambio,

especialmente en contextos de incertidumbre como el presentado con la llegada de la pandemia de COVID-19. De allí, que las instituciones que han invertido en sistemas digitales y han mejorado su capacidad de aprendizaje organizacional han demostrado ser más resilientes (Mukaram et al., 2021), debido a que este tipo de liderazgo, fomenta la colaboración y la integración en los procesos de toma de decisiones, lo que es crucial para la resiliencia organizacional (Kumar et al., 2024).

A pesar de las innegables bondades que el liderazgo adaptativo ofrece tales como, su capacidad para fomentar la flexibilidad y la resiliencia en entornos complejos, impulsando la innovación y el aprendizaje continuo y colaboración de todos sus miembros, existen desafíos significativos que no pueden ser ignorados. Al respecto, De Campos Junges et al. (2023)

destacan como la falta de compromiso, brechas de comunicación y estructuras burocráticas rígidas, pueden dificultar la adopción de estrategias adaptativas, lo que resalta la necesidad de un enfoque de liderazgo que no solo sea flexible, sino también inclusivo y colaborativo, promoviendo la participación activa de toda la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones. La concepción kantiana por su parte, muestra la importancia del sujeto con sus sensaciones, destaca el sujeto en la relación del conocimiento y la forma en que opera dicha subjetividad. Kant reflexiona sobre la relación entre la experiencia y el conocimiento a priori, ya que sostiene que el “conocimiento humano está conformado por categorías innatas del entendimiento y formas de la sensibilidad espacio y tiempo” Kant (1999: 120). Esta teoría, es conocida como idealismo

trascendental, a la luz de lo expuesto se puede argumentar que el conocimiento científico es posible gracias a la combinación de las intuiciones sensibles y las categorías del entendimiento.

Acerca al universalismo moral, afirma que “toda ética debe ser formal”, es decir universal. “Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin y nunca meramente como un medio” Kant (2016: 58), plasmando sus ideas en el imperativo categórico, el cual define como una regla para medir nuestros actos, nos dice que debemos actuar de tal manera que podamos querer que nuestra máxima (actos) sea una ley universal, proporcionando un marco ético, una guía moral universal.

Ahora bien, la filosofía moral de Kant enfatiza la importancia de la racionalidad y la dignidad en la experiencia y conducta humana, sugiriendo que un buen líder debe

respetar y enriquecer la autonomía de sus seguidores, lo que implica rechazar teorías de liderazgo instrumentales y carismáticas, y poner límites a enfoques como el liderazgo transformacional, asegurando que los líderes actúen con integridad y respeto (Bowie, 2000). Con base a lo anterior, se puede afirmar, que en el contexto universitario, la aplicación de principios kantianos puede guiar a los líderes a fomentar un entorno donde se valore la autonomía y se promueva el desarrollo de líderes entre los seguidores, lo que se considera especialmente relevante en instituciones que buscan transformar sus prácticas hacia la sostenibilidad, asegurando que las decisiones se alineen con valores éticos sólidos (Bowie, 2000).

En la misma línea, el liderazgo para la sostenibilidad en las universidades implica reorientar y fortalecer el compromiso de los interesados hacia el desarrollo

sostenible, gracias al potencial de transformar las prácticas universitarias y contribuir a la resiliencia institucional y social a largo plazo (Aung & Hallinger, 2022), de allí la importancia de integrar la sostenibilidad en todos los procesos centrales de las universidades, desde la educación hasta la gestión y las relaciones comunitarias (De Campos Junges et al., 2023).

En concordancia con lo descrito anteriormente, los desafíos para implementar un liderazgo sostenible incluyen la falta de interés por parte de la administración universitaria y algunos miembros de la comunidad académica, así como la falta de experiencia y recursos (Filho et al., 2020), para lo cual la promoción de un liderazgo inclusivo y el pensamiento sistémico ayudan a superar estos obstáculos y mejorar el desempeño sostenible de las instituciones (Filho et al., 2020; Aung & Hallinger, 2022) de esta

forma, la combinación de liderazgo adaptativo y principios kantianos puede facilitar una transformación organizacional sostenible en las universidades.

MÉTODO

En el presente estudio se adopta una metodología documental con enfoque cualitativo, que busca comprender y analizar los fundamentos del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana en el contexto de las instituciones universitarias venezolanas, esta perspectiva metodológica se alinea con una narrativa humanista, que prioriza la comprensión profunda de los fenómenos sociales y organizacionales desde una perspectiva ética y centrada en el ser humano, valorando la dignidad, la autonomía y el aprendizaje continuo como pilares fundamentales.

En este contexto, dicho enfoque es particularmente adecuado para analizar fenómenos complejos, como la

transformación organizacional en instituciones universitarias, donde la interacción humana, la ética y la cultura juegan un papel central. En palabras de Galeano (2020), la investigación documental cualitativa permite una exploración profunda de los fenómenos sociales a través del análisis de documentos y materiales audiovisuales, lo que resulta pertinente para este estudio, que busca comprender cómo los principios éticos y de liderazgo pueden fomentar una transformación sostenible en las universidades.

En relación a lo anterior, la selección de fuentes se realizó bajo criterios estrictos de calidad, pertinencia y relevancia temática, priorizando documentos que abordan el liderazgo adaptativo, la filosofía kantiana y el desarrollo organizacional en el contexto universitario. Se consultaron bases de datos académicas reconocidas, como Scopus, Web of Science y Google Scholar,

utilizando palabras clave como "liderazgo adaptativo", "filosofía kantiana", "ética organizacional" y "transformación universitaria", lo que garantizó la inclusión de fuentes que reflejan una diversidad de perspectivas teóricas y prácticas, alineadas con los principios humanistas que guían este estudio.

El proceso de revisión y análisis se organizó en tres fases, cada una de las cuales refleja un compromiso con la rigurosidad académica y la sensibilidad hacia los aspectos humanos y éticos de la investigación, a continuación, se describe el proceso metodológico:

Fase 1: Búsqueda exhaustiva de información

Se realizó una búsqueda sistemática de documentos académicos, incluyendo artículos de revistas indexadas, libros y estudios de caso, tomando en consideración una perspectiva humanista, priorizando documentos que enfatizan la

dignidad humana, la autonomía y el aprendizaje continuo. En correspondencia con lo anterior, dicha fase se centró en identificar fuentes que abordan tanto los principios teóricos del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana como su aplicación práctica en contextos universitarios.

Fase 2: Revisión preliminar y selección de documentos

En esta fase, se evaluó la relevancia de cada documento mediante la revisión de títulos, resúmenes y palabras claves, aplicando criterios de inclusión y exclusión para garantizar que las fuentes seleccionadas cumplieran con estándares de calidad y pertinencia temática, proceso que permitió identificar aquellos documentos que mejor reflejan los valores humanistas y éticos que guían este estudio.

Fase 3: Análisis de contenido y codificación temática

Dando continuidad al proceso, en esta última fase se utilizó una matriz de análisis hermenéutico

para interpretar los datos, identificando patrones, conceptos teóricos, así como las implicaciones prácticas y éticas de integrar el liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana, lo que permitió una interpretación profunda y contextualizada de los textos, respetando la complejidad y la diversidad de perspectivas presentes en las fuentes, para lo cual la codificación temática se centró en conceptos como la autonomía, la dignidad humana, el aprendizaje continuo y la ética organizacional, que son fundamentales para una transformación sostenible en las universidades.

Siguiendo esta línea de pensamiento, a diferencia de enfoques más técnicos, que utilizan herramientas computacionales avanzadas, este estudio se basó en una interpretación hermenéutica del fenómeno estudiado, con una narrativa humanista, que valora la subjetividad y la interpretación

como herramientas clave para comprender las dinámicas organizacionales y humanas. Para garantizar la consistencia y validez de los hallazgos, se realizó una triangulación de datos, basada en la comparación de teorías, estudios de caso y análisis teóricos, contrastando los principios del liderazgo adaptativo con los fundamentos de la filosofía kantiana, identificando convergencias y divergencias entre ambos enfoques, así como su relevancia para la transformación organizacional en las universidades.

Basado en lo anterior, es importante destacar que como en cualquier estudio documental, existen limitaciones inherentes, tales como la dependencia de fuentes secundarias, lo cual puede introducir sesgos derivados de interpretaciones previas, así como la exclusión de estudios que no cumplieran con los criterios de calidad, la cual llega a limitar la diversidad de perspectivas; no

obstante, estas limitaciones se mitigaron mediante la selección rigurosa de fuentes y la aplicación de un enfoque hermenéutico que permitió una interpretación crítica y contextualizada de los datos.

En resumen, la metodología adoptada en este estudio, combina la rigurosidad académica y la sensibilidad hacia los aspectos humanos y éticos de la investigación, y desde esta perspectiva, concibe el liderazgo adaptativo no solo como una herramienta de gestión, sino como un enfoque que empodera a las personas, fomenta la colaboración y promueve un entorno de aprendizaje continuo, la cual conjuntamente con la filosofía kantiana permite establecer un marco ético sólido basado en el respeto, la autonomía y la dignidad de todos los miembros de la comunidad universitaria.

RESULTADOS

El análisis de los fundamentos del liderazgo adaptativo y la filosofía

kantiana en el contexto universitario venezolano, revelan una serie de hallazgos claves que pueden guiar la transformación organizacional hacia la sostenibilidad, los cuales se alinean con los desafíos actuales que enfrentan las instituciones de educación superior en Venezuela, ofreciendo una perspectiva integradora que combina la capacidad de adaptación con principios éticos sólidos.

En este orden de ideas, se hace evidente la importancia de una comunicación efectiva para llevar a cabo las transformaciones en las organizaciones, de acuerdo a Robbins y Judge (2013) quienes señalan que la falta de comunicación, congruencia y coherencia en la comunicación es responsable de la falta de consolidación de estructuras homogéneas que respondan a los intereses y necesidades de todos, que puede llevar a un clima de incertidumbre y desconfianza, afectando la moral de los

empleados y su compromiso organizacional.

Otro elemento clave es la motivación, Ryan y Deci (2020) sostienen que el entorno social y organizacional debe apoyar estas necesidades para promover la motivación autónoma y el bienestar. Desde esta perspectiva, es importante argumentar que el individuo motivado es participe de los cambios y se involucrará porque siente que esta tarea lo llevará al logro de una meta deseada, por lo tanto, mientras mayor sea el compromiso y la participación de dicho miembro con el futuro y el propósito de la organización mayor será su capacidad para adaptarse a cualquier situación, aplicando los supuestos axiológicos enalteciendo la ética, la libertad, las virtudes y la diversidad de pensamiento.

Considerando lo expuesto previamente, no se puede pasar por alto, la capacidad de aprender y reaprender

constantemente y estar preparados para enfrentar nuevos retos, tal como lo señala Heifetz et al. (2009), indican que esta mentalidad se desarrolla al garantizar que las personas que cometen errores estén abiertas a la experimentación y no sean estigmatizados, preceptos alineados con los principios de la ética kantiana.

Resulta significativo finalmente enfatizar el papel fundamental que juega la autonomía, la cual guarda una estrecha relación con la capacidad de liderazgo en los equipos de trabajo, tal como lo indican Ryan y Deci (2020) quienes sostienen que un entorno organizacional que promueva la autonomía, no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también incrementa la productividad, Dichos planteamientos permiten fundamentar la importancia de la moralidad para actuar con integridad y respeto, de forma tal que todos sus miembros expresen

libremente sus opiniones sin miedo al rechazo, asumiendo su propio liderazgo, con base en los principios de Kant, que resaltan la autonomía y la dignidad humana para crear y cuestionar ideas y pensar críticamente.

DISCUSIÓN

Del análisis anterior se argumenta la necesidad de crear espacios de aprendizaje que fomenten un ambiente de confianza y colaboración donde los líderes combinen datos empíricos sobre las necesidades de la organización con principios universales de justicia y equidad para guiar sus decisiones y acciones estratégicas, ya que “la adaptación requiere aprender nuevas formas de interpretar lo que sucede a su alrededor y nuevas formas de realizar el trabajo” Heifetz et al (2009:105).

De este modo, de acuerdo a los resultados, el liderazgo adaptativo emerge como una herramienta esencial para enfrentar la incertidumbre y fomentar la

resiliencia en las universidades venezolanas, tal como lo señalan Kumar et al. (2024), representando un tipo de liderazgo que permite a las instituciones navegar cambios dinámicos, gestionar la incertidumbre y fomentar la innovación, en particular, en un contexto donde las universidades enfrentan restricciones presupuestarias, fuga de talento académico y falta de recursos, en donde la capacidad de adaptación se convierte en un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento institucional.

Por su parte, la filosofía kantiana, representa un enfoque ético particularmente relevante en instituciones que buscan transformar sus prácticas hacia la sostenibilidad, según lo planteado por Aung & Hallinger (2022), quienes afirman que el liderazgo para la sostenibilidad en las universidades implica reorientar y fortalecer el compromiso de los interesados hacia el desarrollo

sostenible, aunque la implementación de este tipo de liderazgo enfrenta desafíos, como la falta de interés por parte de la administración universitaria y la escasez de recursos (Filho et al., 2020), siendo fundamental promover un liderazgo inclusivo y el pensamiento sistémico.

Los resultados de este estudio tienen implicaciones prácticas significativas para las universidades venezolanas. En primer lugar, es fundamental promover un entorno de aprendizaje continuo que fomente la adaptabilidad y la innovación, por lo tanto implica crear espacios de colaboración donde los miembros de la comunidad universitaria puedan desarrollar habilidades críticas, como el pensamiento sistémico y la resolución de problemas complejos.

En segundo lugar, es esencial integrar los principios éticos de la filosofía kantiana en las prácticas de liderazgo, respetando la

autonomía y la dignidad de los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo un entorno donde se valore la diversidad de pensamiento y se fomente la participación activa en los procesos de toma de decisiones.

Finalmente, las universidades deben adoptar un enfoque de liderazgo inclusivo y colaborativo, que permita integrar la sostenibilidad en todos sus procesos centrales, de forma tal que no solo permita reorientar las prácticas educativas y de gestión, sino también fortalecer las relaciones con la comunidad y otros actores clave.

En resumen, la combinación del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana ofrece una base sólida para la transformación organizacional sostenible en las universidades venezolanas, representando un enfoque integrador que no solo permite a las instituciones responder a los desafíos inmediatos, sino que

también se alinea con valores éticos duraderos, como el respeto por la autonomía y la dignidad humana.

CONCLUSIONES

En síntesis, el estudio sobre los fundamentos del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana en el contexto universitario venezolano ha permitido identificar elementos claves que pueden orientar la transformación organizacional hacia la sostenibilidad, evidenciando que la integración de estos enfoques no solo fortalece la capacidad de adaptación de las universidades, sino que también promueve un marco ético promoviendo un entorno educativo más resiliente, innovador y centrado en el ser humano.

Los principios del liderazgo adaptativo y del pensamiento de Kant proporcionan un marco epistemológico y moral robusto, llaman a la reflexión sobre la complejidad del conocimiento y el compromiso con el bienestar

común y el respeto por la autonomía y la dignidad humana, destacan el valor de aprender a comunicar las ideas de manera clara y respetuosa, promoviendo un diálogo abierto y constructivo, elemento fundamental para el éxito de cualquier organización, fomentando la motivación y la participación en los procesos de transformación.

En consecuencia, uno de los aspectos fundamentales evidenciados es la comunicación efectiva para llevar a cabo las transformaciones en las organizaciones, permitiendo dilucidar cómo la interacción intersubjetiva y el diálogo abierto entre los miembros de la comunidad universitaria son esenciales para comprender la complejidad en las universidades, considerando la realidad organizacional como una construcción de las interacciones y percepciones de los individuos que la conforman, lo que permite

consolidar los objetivos institucionales.

Del mismo modo, la motivación representa otro factor esencial, impulsando no solo el compromiso individual, sino también fortaleciendo la capacidad de resiliencia y adaptación frente a los cambios, que en palabras de Kumar et al. (2024) se ve reforzada cuando los individuos encuentran un propósito significativo en su labor, ya que mientras mayor sea la identificación del individuo con los valores y objetivos de la institución, mayor será su capacidad para enfrentar desafíos con una actitud proactiva, aplicando principios axiológicos que enaltecen la ética, la libertad, las virtudes y la diversidad de pensamiento.

Desde la perspectiva descrita el aprendizaje continuo es primordial, ya que se requiere crear un ambiente de colaboración, impulsar la capacidad de liderazgo en cada uno de sus miembros, así como

también la autonomía para empoderar a los miembros de la comunidad a que participen activamente en la toma de decisiones y ejerzan su liderazgo de manera ética y responsable, reconociendo que las soluciones deben ser co-construidas para desarrollar políticas justas y equitativas en el contexto dinámico y complejo de las universidades, sabiendo que en ellas no existe una fórmula mágica para el éxito, sino un proceso continuo de adaptación y aprendizaje, en sintonía con los principios de la ética kantiana, que enfatizan el desarrollo de la razón crítica y la construcción de juicios morales autónomos.

En conclusión, el liderazgo adaptativo aparece como una alternativa viable, ya que permite a los líderes universitarios enfrentar la incertidumbre con estrategias flexibles, colaborativas y centradas en el aprendizaje organizacional, lo que requiere un cambio cultural, con énfasis en la

descentralización de la toma de decisiones y la participación de todos los actores de la comunidad universitaria. Por su parte la ética kantiana, basada en los imperativos categóricos y la autonomía moral, resalta la importancia de actuar conforme a principios universales y no solo a intereses particulares, en la promoción de la justicia, la equidad y la dignidad humana dentro de la gestión institucional para fortalecer los valores dentro del liderazgo universitario, promoviendo la toma de decisiones con base en principios éticos y no solo en criterios de eficiencia o productividad.

Este estudio invita a reflexionar sobre la importancia de un liderazgo que no solo busque la eficiencia operativa, sino que también promueva el bienestar y el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria, considerando que la verdadera transformación organizacional no se mide solo por

los resultados cuantitativos, sino por la capacidad de las instituciones para crear un entorno donde la tecnología, la ética y el desarrollo humano evolucionen en conjunto, garantizando una transición sostenible y centrada en las personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aung, P., & Hallinger, P. (2022). Investigación sobre el liderazgo para la sostenibilidad en la educación superior: una revisión del alcance. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
<https://doi.org/10.1108/ijshe-09-2021-0367>
- Bowie, N. (2000). Una teoría kantiana del liderazgo. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 185-193.
<https://doi.org/10.1108/0143-7730010335427>
- De Campos Junges, V., De Campos, S., Becker, R., &

- Rizzetti, D. (2023). Aprendizaje organizacional hacia la sostenibilidad en instituciones de educación superior: un estudio de caso brasileño. *Journal of Management and Sustainability*, 13(2), 156-170. <https://doi.org/10.5539/jms.v13n2p156>
- Filho, L., Eustachio, J., Caldana, A., Will, M., Salvia, A., Rampasso, I., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Liderazgo en sostenibilidad en instituciones de educación superior: una visión general de los desafíos. *Sustainability*, 12(9), 3761. <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- FongSilva, W., et al. (2019). Liderazgo en universidades: Integrando estilos transaccionales y transformacionales. *Journal of Higher Education Management*.
- Galeano, M. E. (2020). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad EAFIT.
- Heifetz, R. A. (1992). Liderazgo sin respuestas fáciles. Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Williams, A. (2009). La práctica del liderazgo adaptativo: herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Harvard Business Press.
- Kant, I. (1978). Fundamentación de la metafísica de las costumbres. Alianza Editorial.
- Kant, I. (1999). Crítica de la razón pura. Alfaguara.
- Kant, I. (2016). Fundamentación de la metafísica de las costumbres. Alianza Editorial.
- Kumar, K., A., S., N., & Orcid, I. (2024). Impact of Adaptive Leadership on Organizational Resilience in Higher Education Institutions.

- International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM). <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0348>
- Mukaram, M. F., et al. (2021). Aprendizaje organizacional durante la pandemia de Covid-19: el papel de la transformación digital y el liderazgo adaptativo. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1189-1199.
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital. *MES Management Journal*. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.314>
- Pérez Ortega, A., et al. (2017). Liderazgo transformacional en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 23(3), 59-71.
- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2011). La biología de la supervivencia corporativa. *Harvard Business Review*, 89(5), 46-54.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Motivación intrínseca y extrínseca desde una perspectiva de la teoría de la autodeterminación: definiciones, teoría, prácticas y direcciones futuras. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Senge, P. M. (2010). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización de aprendizaje. Doubleday/Currency.
- Torner, M. (2021). Liderazgo adaptativo en tiempos de crisis: lecciones de la pandemia de COVID-19.

Journal of Leadership
Studies, 15(1), 6-22.

Trujillo Florián, J., & Varela Vélez, L.
(2024). Enseñanza del
liderazgo transformacional
en la era de la inteligencia
artificial. Revista de Filosofía
y Educación.

Vanhoegaerden, L. (2019).
Liderazgo adaptativo:
trabajando con problemas
complejos. Kogan Page
Publishers.

GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTORA:

BRACHO ROSAS ROSANNY JOSEFINA

Resumen

El presente artículo desarrollado tiene como propósito exponer una reflexión teórica sobre la gestión tecnológica como herramienta moderna para la gerencia de las instituciones educativas, el cual incluye una visión general de esta disciplina, así como algunos estudios y casos de aplicación de la misma en el contexto educativo. Con respecto a los materiales y métodos, el mismo se enfoca en una revisión documental bibliográfica bajo el paradigma cualitativo; donde la selección de la literatura se fundamenta en los trabajos desarrollados principalmente por instituciones de educación básica, siendo la observación, la técnica de recolección de datos utilizada, centrándose la investigación en analizar los desafíos y oportunidades de la gestión tecnológica en las instituciones educativas. Se concluye que la incorporación de tecnología en la educación permite un acceso más amplio a la información; fomentan la colaboración y comunicación asertiva entre docentes y estudiantes permitiendo el trabajo en equipo; además de apoyar la personalización del aprendizaje. Sin embargo, su incorporación efectiva requiere una planificación estratégica.

Palabras claves: gestión tecnológica, instituciones educativas, tecnología, educación, planificación estratégica.

Abstract

The purpose of this article is to present a theoretical reflection on technological management as a modern tool for the management of educational institutions, which includes an overview of this discipline, as well as some studies and cases of its application in the educational context. Regarding the materials and methods, it focuses on a bibliographic documentary review under the qualitative paradigm; where the selection of the literature is based on the works developed mainly by basic education institutions, with observation being the data collection technique used, focusing the research on analyzing the challenges and opportunities of technological management in educational institutions. It is concluded that the incorporation of technology in education allows broader access to information; encourages collaboration and assertive communication between teachers and students allowing teamwork; in addition to supporting the personalization of learning. However, its effective incorporation requires strategic planning.

Keywords: technological management, educational institutions, technology, education, strategic planning.

Introducción

La internacionalización y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación, han originado un aumento en la implementación de las mismas en las instituciones educativas a nivel nacional e internacional, influenciado principalmente por las nuevas tecnologías. Producto de ello, actualmente, vivimos en un mundo globalizado, que está avanzando de manera acelerada para hacerle frente a las dificultades, incertidumbres, pandemias, epidemias, países en guerras y cada vez más invadido de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), mismas que hoy pueden ser supremamente novedosas pero que mañana son obsoletas; por lo que, es de suma importancia que los directivos gestionen de manera adecuada la tecnología para que las instituciones logren los objetivos, manteniéndose actualizadas, afrontando las innovaciones tecnológicas, lo que

les permite estar a la vanguardia en este ámbito.

De acuerdo a lo que refiere Hernández (2020), para las organizaciones que buscan digitalizarse y sus grupos de trabajo requieren nuevos planteamientos y procesos, la Gestión Tecnológica (GT), brinda ventajas que tal vez a simple vista no se pueden palpar y que para muchos directivos no representan nada, pero éstas proporcionan beneficios competitivos y ofrecen acceso hacia la globalización, lo que actualmente todas las organizaciones buscan tener; ya que esto lo sintetiza todo (procesos tecnológicos, económicos, políticos, como medio de unión para mercados sociales entre varios países), lo cual suena absolutamente interesante y económicamente llamativo.

Por consiguiente, la GT ofrece a las organizaciones grandes beneficios al ser

considerada como un instrumento apreciable y ambicioso para las grandes corporaciones dentro el contexto global, por la información, competencias, conocimiento, habilidades tecnológicas que aporta al ofrecer un amplio panorama de la misma; y de esto no se escapan las instituciones educativas, ya que ellas son las encargadas de la formación de los individuos del futuro.

En este contexto, el autor Rivera (2021) menciona que la GT es considerada como una herramienta relevante, esto entendido desde la perspectiva de que dicho proceso proporciona una gran cantidad de información, la cual sirve como insumo para la toma de decisiones. Además, puede comprender de forma clara, en qué etapa se encuentran los productos o servicios, como también la medición del cumplimiento de resultados y el análisis de amenazas y

oportunidades que trae consigo un entorno tan cambiante como el actual.

En este orden de ideas, la GT en el entorno educativo, se refiere a la implementación y utilización de las TIC para mejorar la toma de decisiones y ayudar a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este enfoque busca no solo integrar herramientas tecnológicas, sino también transformar las metodologías educativas, promoviendo un aprendizaje más efectivo y adaptado a las necesidades actuales de los educandos. Es por ello, que el continuo avance de las nuevas tecnologías de información y comunicación, contribuyen a la necesidad de implementar herramientas tecnológicas con políticas de gestión dentro de espacios tecnológicos de las organizaciones e instituciones educativas, con el propósito de mejorar y mantener las gestiones de procesos que se establecen en

las mismas internamente, aprobando la corrección de errores que se generan dentro de la organización o instituto.

Ahora bien, el propósito de este artículo científico es analizar como las TIC actúan como agentes de innovación y cambio en el ámbito educativo. Buscando proporcionar reflexiones teóricas que permitan al personal docente gestionar efectivamente estas tecnologías, integrando recursos materiales y humanos para mejorar la práctica educativa y facilitar el aprendizaje. Además, se destaca la necesidad de un enfoque estratégico en la adopción y uso de estas herramientas para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje, fomentando una cultura de innovación permanente, porque de nada vale contar con la tecnología si no se posee el conocimiento para aprovecharla.

Por lo anteriormente expuesto, la educación está

siendo impulsada por un vertiginoso avance científico sustentado por el uso generalizado de las versátiles TIC, conllevando a cambios que alcanzan todos los ámbitos del contexto educativo, donde la GT proporcionará a los directivos una mejor perspectiva del entorno para poder tomar decisiones más acertadas, considerando desde la razón de ser de la institución educativa, hasta la forma como los docentes se desenvuelven en el ambiente escolar, guiándose por estrategias innovadoras que apoyen su labor para seguir ofreciendo sus conocimientos promoviendo el aprendizaje significativo de cada individuo que tiene a su cargo.

Materiales y Métodos

El presente estudio se califica como descriptivo, al presentar un análisis reflexivo sobre el comportamiento de la categoría gestión tecnológica, que, de acuerdo a Hurtado de

Barrera citado por Niebles et al (2016), busca exponer las características que describen un fenómeno en un entorno específico. De allí que, este trabajo involucró una revisión documental bibliográfica y analítica de algunos aspectos de la gestión tecnológica.

En este sentido, luego de haber llevado a cabo el proceso investigativo donde se revisaron las teorías de varios autores, se procedió a realizar un análisis documental con diseño bibliográfico, sustentado en el paradigma cualitativo, donde se exploró la temática Gestión tecnológica en las instituciones educativas, examinándose de manera exclusiva la categoría gestión tecnológica.

Con base en lo anteriormente mencionado, se ejecutó una exploración exhaustiva y detallada de los documentos disponibles, tanto nacionales como internacionales,

contándose libros y artículos científicos, totalizándose veinticinco (25) investigaciones, por medio del cual se desprendieron los resultados y conclusiones expuestos en este estudio.

Definiciones de Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica puede definirse de múltiples maneras, cada una aportando una visión particular sobre su aplicación en el contexto educativo. Partiendo de esa premisa, la incorporación de tecnologías en el ámbito educativo ha transformado la forma en que se enseña y se aprende. Según Álvarez (2020), la gestión tecnológica es esencial para garantizar que estas herramientas se utilicen de manera efectiva y eficiente en el proceso educativo. De allí que, los directivos son los responsables de hacer cumplir las normas para la utilización de las tecnologías en

las instituciones educativas. Así pues, la gestión tecnológica es el conjunto de procesos organizacionales que permiten una implementación adecuada, eficiente y efectiva de tecnologías, facilitando así el aprendizaje y la enseñanza. Cortés (2018) menciona que la gestión tecnológica va más allá de la simple adopción de herramientas digitales y abarca la alineación de estas con los objetivos pedagógicos de la institución.

Por consiguiente, la gestión tecnológica en instituciones educativas puede definirse como el conjunto de procesos y estrategias destinados a integrar y optimizar el uso de recursos tecnológicos para mejorar la calidad educativa (Romero, 2019). Este concepto incluye la selección, implementación y evaluación de tecnologías, así como la capacitación del personal docente, sin olvidar involucrar a los estudiantes. Por

otro lado, el autor Arroyo Valenciano (2023) sugiere que la gestión tecnológica implica la planificación, implementación y evaluación de recursos tecnológicos con el objetivo de potenciar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta definición resalta la necesidad de una planificación estratégica para aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles.

Es por ello, que los autores Medina y Martínez (2020) argumentan que la gestión tecnológica se refiere al conjunto de acciones y decisiones que toman las instituciones para integrar la tecnología en su modelo educativo, considerando aspectos pedagógicos, administrativos y sociales. Estos autores, mencionados anteriormente, enfatizan la interrelación entre la tecnología y otros elementos del entorno educativo. Del mismo modo, García (2019) define la gestión

tecnológica como el liderazgo y la visión institucional para transformar el proceso educativo mediante la tecnología, garantizando que todos los actores del proceso educativo se beneficien de ella. Con esta definición, el autor pone de relieve la importancia del liderazgo en la gestión tecnológica.

Desafíos en la Gestión Tecnológica

Resistencia al cambio: Uno de los principales desafíos que enfrentan las instituciones educativas es la resistencia al cambio por parte de docentes, personal administrativo y estudiantes. La implementación de nuevas tecnologías requiere un cambio en las prácticas pedagógicas que a menudo no es bien recibido. Según Fullan (2015), el cambio educativo debe entenderse como un proceso complejo donde interviene la mentalidad de todos los

implicados. Muchos docentes y administradores pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas tecnologías (Bennett & Maton, 2010). La resistencia de los docentes, estudiantes y administrativos hacia la adopción de nuevas tecnologías representa un obstáculo significativo. La falta de confianza en su uso y la percepción de que las herramientas tecnológicas pueden reemplazar el rol docente es un miedo permanente.

Desigualdad en el acceso: La brecha digital se presenta como un desafío importante en la gestión tecnológica. Según Pérez (2019), no todos los estudiantes tienen acceso equitativo a las tecnologías, lo que puede acentuar desigualdades preexistentes. Esta disparidad puede limitar las oportunidades de aprendizaje y afectar el rendimiento académico. En efecto, la brecha digital puede limitar el acceso a recursos tecnológicos para cierto grupo de

estudiantes (OECD, 2021). Esta desigualdad en el acceso sigue siendo un desafío, especialmente en regiones con menor acceso a recursos, dado que se debe asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su contexto socioeconómico, puedan beneficiarse de la tecnología educativa.

Falta de infraestructura: La falta de infraestructura tecnológica adecuada en muchas instituciones educativas es otro desafío crítico. Según López (2021), es fundamental contar con recursos y equipamiento adecuados para respaldar las iniciativas de gestión tecnológica. La ausencia de una infraestructura sólida puede obstaculizar la implementación y efectividad de programas tecnológicos. Las instituciones educativas, especialmente en países en desarrollo, pueden carecer de la infraestructura necesaria para implementar tecnologías educativas (UNESCO,

2023). Lo que se puede traducir en un escaso acceso a Internet, equipos obsoletos y falta de mantenimiento.

Oportunidades de la Gestión Tecnológica

Mejora en el Aprendizaje Personalizado: La tecnología ofrece la posibilidad de personalizar el aprendizaje según las necesidades individuales de los estudiantes. Según García (2018), las herramientas digitales permiten adaptar el contenido y los métodos de enseñanza, facilitando un aprendizaje más significativo y efectivo. Es por ello, que la gestión tecnológica permite la implementación de metodologías adaptativas que se ajustan a las necesidades de cada individuo. Según Siemens (2021), el uso de plataformas de aprendizaje en línea puede facilitar un enfoque personalizado, permitiendo a los educadores diseñar experiencias de aprendizaje que respondan a los

ritmos y estilos individuales de los educandos. Por lo cual, la tecnología en la educación facilita la adaptación de los contenidos y estrategias de enseñanza a las necesidades individuales de cada estudiante, lo que puede mejorar significativamente la eficiencia del proceso de aprendizaje.

Colaboración y Trabajo en equipo: Las tecnologías digitales fomentan la colaboración entre estudiantes y docentes, permitiendo la creación de comunidades de aprendizaje donde se fomente el trabajo en equipo y el intercambio de ideas. Según Ramos (2017), las plataformas digitales promueven un aprendizaje cooperativo que pueden potenciar la creatividad y la resolución de problemas. Del mismo modo, los autores Johnson y Adams (2015), las plataformas colaborativas no solo potencian el trabajo en equipo, sino que también desarrollan habilidades socioemocionales esenciales en el

siglo XXI. De allí que, las herramientas tecnológicas permiten a los estudiantes colaborar entre sí y con sus profesores de manera más eficiente, fomentando el trabajo en equipo, el intercambio de ideas haciendo uso de la creatividad ajustándose a su realidad.

Formación Continua del Docente: La gestión tecnológica abre la puerta a un mundo de recursos educativos globales, proporcionando herramientas tecnológicas que permiten la capacitación y el desarrollo profesional continuo. De acuerdo con Castañeda y Adell (2013), la gestión tecnológica puede facilitar el acceso a cursos de actualización y recursos pedagógicos que enriquecen la práctica docente, contribuyendo a la profesionalización del profesorado. Lo que se traduce en que, a través de cursos en línea, webinars y comunidades de práctica virtuales, los educadores

pueden actualizar sus conocimientos y habilidades en el uso de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza. Esto no solo beneficia al docente, sino que también impacta positivamente en la calidad de la enseñanza que reciben sus estudiantes.

Evaluación y Retroalimentación Efectiva: La implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC) en la evaluación educativa facilita procesos más dinámicos y efectivos. Como señala Antunes (2018), el uso de herramientas digitales permite una retroalimentación inmediata y personalizada, lo que contribuye a un aprendizaje más reflexivo y autónomo. Al igual, Salinas (2020) refiere que, el acceso a plataformas en línea, cursos abiertos y materiales didácticos de diversas partes del mundo enriquece la educación y permite que los estudiantes aprendan de manera autónoma e

independiente. En otras palabras, las herramientas tecnológicas facilitan una comunicación más efectiva entre todos los actores del proceso educativo; al apoyarse de plataformas de colaboración y redes sociales educativas que permiten el intercambio de ideas, la retroalimentación y el apoyo mutuo. Esto crea un entorno de aprendizaje más comunicativo, donde todos participan activamente en la construcción del conocimiento.

Discusión y Resultados

Gestión Tecnológica en la educación

La gestión tecnológica no es un campo del saber puramente teórico sobre la tecnología y su desarrollo, sino también una práctica basada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del progreso tecnológico. En efecto, diversas

investigaciones han mostrado que la implementación de una gestión tecnológica eficaz conduce a resultados positivos. A continuación, se presentan algunos hallazgos claves que incluyen:

Mejoras en el rendimiento académico: Se encontró una correlación positiva entre la implementación exitosa de estrategias de gestión tecnológica y el mejoramiento de los resultados académicos de los estudiantes. Dando como resultado que aquellas instituciones que lograron integrar la tecnología de manera eficiente, reportaron un aumento en el rendimiento académico, la motivación de los estudiantes y la participación en actividades de aprendizaje interactivas y colaborativas. Según un estudio de López y Fernández (2021) se evidenció que las instituciones que adoptaron plataformas de aprendizaje en línea vieron un aumento del 20% en las

calificaciones de los estudiantes en comparación con aquellas que no lo hicieron.

Desarrollo de competencias digitales: En las instituciones educativas que optaron por la preparación de los estudiantes con habilidades digitales y competencias del siglo XXI, se observó que no solo se beneficiaron en su desarrollo individual, sino que también contribuyó al fortalecimiento de la economía y la sociedad en su conjunto, al preparar a una fuerza laboral capacitada y adaptable a los cambios tecnológicos. Así lo expone el autor Candia López (2023), al mencionar que el uso de herramientas digitales permite a los estudiantes desarrollar habilidades cruciales para el siglo XXI, como el pensamiento crítico y la colaboración, siendo estas competencias fundamentales en el mercado laboral actual.

Inclusión y equidad: Se evidenció que la aplicación de la

gestión tecnológica en las instituciones educativas permitió mejorar la inclusión y la accesibilidad en la educación, facilitando el aprendizaje de estudiantes con discapacidades, promoviendo un entorno educativo más equitativo. Según las investigaciones de Ramírez (2020) indican que la gestión tecnológica puede contribuir a la inclusión de grupos desfavorecidos, permitiendo que estudiantes con diversas habilidades y de diferentes contextos accedan a recursos educativos de calidad.

Instituciones educativas Públicas vs. Privadas

Luego de haber realizado la investigación, observación, lectura y análisis de varias fuentes bibliográficas, se obtuvo que las instituciones privadas suelen contar con mayores recursos económicos, lo que les permite invertir más en infraestructura tecnológica y en capacitación

del personal. En contraste, las instituciones públicas enfrentan restricciones presupuestarias que limitan su capacidad de implementar tecnología avanzada.

En cuanto a la formación y capacitación de docentes, las instituciones privadas ofrecen programas de desarrollo profesional más robustos, mientras que en las públicas puede haber una falta de oportunidades de capacitación continua en el uso de tecnologías. Otro aspecto a considerar es la heterogeneidad de los contextos educativos, el acceso y la equidad, dado que las instituciones públicas suelen tener una mayor diversidad estudiantil, lo que implica desafíos adicionales en la gestión tecnológica para garantizar la equidad en el acceso a las herramientas digitales, situación que mayormente se presenta en las zonas rurales.

Conclusiones

La gestión tecnológica en instituciones educativas es un proceso multidimensional que requiere una planificación cuidadosa y un compromiso institucional. Las definiciones revisadas muestran que no solo se trata de implementar tecnología, sino de hacerlo de manera que se potencie el aprendizaje y se fomente una cultura de innovación. Los resultados obtenidos al administrar adecuadamente las TIC en las instituciones educativas demuestran que, cuando se gestionan de manera efectiva, estas herramientas pueden transformar la educación, mejorando el rendimiento académico, fomentando el desarrollo de competencias básicas y promoviendo la equidad e inclusión.

En este sentido, es fundamental que en el ámbito educativo sigan investigando y

aplicando nuevas formas de gestionar la tecnología, adaptándose a un entorno cambiante y asegurando que cada estudiante tenga acceso a una educación de calidad. Resaltando que, la colaboración entre docentes y directivos será clave para el éxito de estos esfuerzos que beneficiará a la generación del futuro.

Ahora bien, la gestión tecnológica en las instituciones educativas es un proceso complejo que requiere atención y dedicación. A pesar de los desafíos, las oportunidades que ofrece son numerosas y pueden llevar a una mejora significativa en la calidad educativa. Considerando que, los desafíos requieren estrategias adecuadas para ser superados, mientras que las oportunidades ofrecen un camino hacia la innovación y el crecimiento sostenible. La clave está en la capacidad de adaptación y en la formación

continua del talento humano involucrado en este proceso.

En resumidas cuentas, la gestión tecnológica en las instituciones educativas es esencial para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Si bien existen diferencias significativas entre instituciones públicas y privadas, los desafíos en la implementación de tecnologías son comunes, reconociendo que se pueden subsanar con una gestión tecnológica efectiva que pueda ayudar a cerrar la brecha digital, mejorar la calidad educativa y preparar a los estudiantes para un mundo cada vez más digitalizado.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, J. (2020). **Gestión tecnológica en educación: un enfoque práctico.** Editorial Universitaria. Madrid: España.
- Antúñez, M., (2018). **Evaluación y retroalimentación en el**

contexto digital. Situación de aprendizaje. Revista

Sitúate. Gobierno de Canarias.

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/161783/elabora-elaboramos-nuestro-aceite-situate29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consultado: 2024, octubre 08]

- Arroyo Valenciano, J. A., (2023). **El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación.** Revista Educación, 47(1), 674–687. <https://doi.org/10.15517/rev.edu.v47i1.51984>. [Consultado: 2024, octubre 08]

- Bennett, S. & Maton, K., (2010). **Learning, media and technology: A new approach.** Culture, Technology & Society. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2010.00360.x>.

- [Consultado: 2024, octubre 07]
- Candia López, J. C., (2023). **Competencias digitales en la educación superior.** Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 7(29), 1548–1563.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.612>.
 [Consultado: 2024, octubre 08]
- Castañeda, L., & Adell, J., (2013). **La formación de docentes en el contexto de la educación digital.** Revista de Investigación Educativa.
- Cortés, J. (2018). **Gestión tecnológica en educación: un enfoque crítico.** Revista de Educación y Tecnología, 10(2), 15-28.
- Fullan, M., (2015). **Cambio educativo: Los desafíos de implementar la reforma.** Ediciones Narcea. Madrid: España.
- García, I. (2018). **Tecnologías digitales en la educación: Oportunidades para la enseñanza personalizada.** Journal of Educational Technology, 15(3), 32-50.
- García, J., (2019). **La Transformación Educativa a Través de la Tecnología.** Ediciones Educativas. Lima: Perú.
- Hernández, A., (2020). **La gestión del conocimiento y la gestión tecnológica como herramienta en las organizaciones.** Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Pág. 5.
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/c33a1b71-8952-485e-bd22-a8d253b04b21/content>.
 [Consultado: 2024, octubre 06]
- Johnson, L. & Adams, S., (2015). **NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition.** The New Media Consortium.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED559357.pdf>.

[Consultado: 2024, octubre 07]

López, J., (2021). **Infraestructura tecnológica en las escuelas: Un análisis crítico**. Revista de Tecnología Educativa, 16(2), 25-40.

López, A., & Fernández, M., (2021). **Efectos de las Plataformas de Aprendizaje en el Rendimiento Académico**. Revista de Educación y Tecnología, 15(3), 45-60.

Medina, R., & Martínez, S., (2020). **Integración de Tecnología en Entornos Educativos**. Cuadernos de Tecnología Educativa, 8(2), 32-50.

Niebles, W. A., Hernández, H. G., & Cardona, D. C. (2016). **Gestión tecnológica del conocimiento: herramienta moderna para la gerencia de instituciones educativas**. Revista de investigación, desarrollo e innovación, 7(1), 25-36.

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/5633.

[Consultado: 2024, octubre 08]

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. OECD (2021). **Digital Education Action Plan 2021-2027**. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.

[Consultado: 2024, octubre 12].

Pérez, A., (2019). **Desigualdad digital: Un reto para la educación inclusiva**. Educación Inclusiva, 12(1), 58-76.

Ramírez, T., (2020). **Inclusión Educativa y Tecnología**. Revista de Inclusión Educativa, 10(1), 20-35.

Ramos, R. (2017). **Aprendizaje colaborativo y uso de tecnologías en el aula**. Educare, 21(1), 10-22.

Rivera, J., (2021)., **La gestión tecnológica y su importancia en el desarrollo de la estrategia corporativa.** Instituto Tecnológico Metropolitano. Revista Gesta. Edición Núm. 26. Julio 2021, 5-8. ISSN 2711 2233.
<https://fondoeditorial.itm.edu.co/libros-electronicos/otras-publicaciones/gesta/Boletin-gesta-edicion-26.pdf>.
 [Consultado: 2024, octubre 06]

Romero, F. (2019). **La gestión tecnológica en el contexto educativo: definiciones y prácticas.** Educación y Tecnología, 10(1), 5-22.

Salinas, J. (2020). **La globalización educativa a través de la tecnología.** Aula Abierta, 48(1), 95-110.

Siemens, G., (2021). **The Role of Technology in Learning: The Importance of a Learning Network.** International

Journal of Emerging Technologies in Learning.
https://online-engineering.org/dl/iJET/iJET_vol16_no10_2021_K.pdf.
 [Consultado: 2024, octubre 12]

UNESCO (2023). **Technology in Education: A Global Perspective.**
<https://www.unesco.org/gem-report/en>. [Consultado: 2024, octubre 07]

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA LOS EQUIPOS PRINCIPALES DEL HORNO DE CLINKER EN INVECEM S.A. PLANTA CUMAREBO.

AUTORES:
BRÍÑEZ MEDINA JOSBEV JESÚS
MÁRQUEZ MARÍA

RESUMEN

El Mantenimiento es la dinámica implementada sobre el conjunto de componentes y elementos que ayudan a garantizar la disponibilidad de su funcionamiento en las líneas de producción. En la Industria Venezolana de Cemento (INVECEM S.A.) Planta Cumarebo, cuenta con una amplia variedad de equipos mecánicos y eléctricos, los cuales componen el sistema de producción de Clinker en el área del horno. En la actualidad estos equipos presentan un número elevado de fallas imprevistas, lo cual, ocasionando una disminución de la producción de Clinker, esta deficiencia en el desempeño de los equipos es por falta de mantenimiento preventivo. Por lo que se plantea como objetivo la propuesta del diseño de un plan de mantenimiento preventivos para los equipos críticos. Para lo cual se diagnosticó el estado actual de los equipos, se analizaron las posibles fallas y consecuencias de las mismas, con lo que se permitió determinara el equipo en estado crítico. La modalidad de la investigación es de tipo proyecto factibles, el paradigma es positivista, siendo una investigación documental y no experimental. Se aplicó la técnica de diagrama de Jack Knife, y el método del Análisis de Modos y Efectos de Falla (AMEF) para estimar el impacto y consecuencia de las posibles fallas, evidenciando que el sistema de enfriamiento de Clinker presentaba un numero de veintisiete (27) fallas y quinientas treinta y siete (537) horas acumuladas, el componente del sistema de enfriamiento que se

encuentra en estado crítico es la unidad hidráulica (CU.471-UH1) por lo que se diseñó un plan de mantenimiento preventivo y un modelo de registro de solicitud de repuestos, que permitiese mejorar la disponibilidad del equipo, disminuir el número de paros, y aumentar la eficiencia del sistema, para aumentar la capacidad de producción de Clinker.

Palabras Clave: *Análisis de falla, Plan de mantenimiento, Gestión de mantenimiento.*

ABSTRACT

Maintenance is the dynamic implemented on the set of components and elements that help guarantee the availability of their operation in the production lines. In the Venezuelan Cement Industry (INVECEM S.A.) Cumarebo Plant, it has a wide variety of mechanical and electrical equipment, which makes up the Clinker production system in the kiln area. Currently, these equipment present a high number of unforeseen failures, which, causing a decrease in Clinker production, this deficiency in the performance of the equipment is due to lack of preventive maintenance. Therefore, the objective of this project is to propose the design of a preventive maintenance plan for critical equipment. For which the current state of the equipment was diagnosed, the possible failures and consequences thereof were analyzed, allowing the equipment to be determined to be in critical condition. The research modality is feasible project type, the paradigm is positivist, being a documentary and non-experimental research. The Jack Knife diagram technique and the Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) method were applied to estimate the impact and consequence of possible failures, showing that the Clinker

cooling system had a number of twenty-seven (27) failures and five hundred thirty-seven (537) accumulated hours, the component of the cooling system that is in critical condition is the hydraulic unit (CU.471-UH1) for which a plan was designed preventive maintenance and a spare parts request registration model, which would improve the availability of the equipment, reduce the number of stoppages, and increase the efficiency of the system, to increase Clinker's production capacity.

Keywords: Failure analysis, Maintenance plan, Maintenance management.

Introducción

A lo largo de la historia se han desarrollado una serie de estrategias de mantenimiento que permiten aumentar la efectividad de sus acciones, implementando planes, optimizando procesos de gestión y fomentando estudios estadísticos, de manera que los tiempos de operación sin paros por fallas en los activos que integran las líneas de producción en la fabricas, sean continuos y en periodos de tiempo más amplios, por la que la ingeniería en mantenimiento a sume un papel fundamental, la COVENIN 3049-93 la define como la función responsable de la definición de procedimientos, métodos, análisis de técnicas a utilizar, contratos, estudios de costo los medios para hacer el mantenimiento.

De acuerdo a lo anteriormente planteado desarrollamos el presente proyecto de investigación, el cual tiene como objetivos el diseño de formatos de gestión de activos, e histórico de

operaciones, además de un estudio estadísticos de activos de la línea de producción, y un plan de mantenimiento preventivo, en INVECEM Planta Cumarebo, este proyecto cuenta con 4 capítulos, en donde se toman como referencia análisis de Causa y efecto, diagrama de Pareto, diagrama de Dispersión, y un análisis de modos y efectos de falla.

En el mismo orden de ideas, se diseñó un plan de mantenimiento preventivo con análisis de costo unitario, este plan se basa en la metodología del mantenimiento centrado en confiabilidad, además de tomar de referencia la Norma COVENIN 3049-93 y para el diseño de los formatos se tomó los criterios de la Norma ISO 45001:2018 ya que la empresa Cementera tiene una trabaja bajo los aspectos de la norma antes mencionada.

Capitulo (I) se plantea el problema que atraviesa actualmente los equipos del área

del horno de Clinker ubicado en INVECEM Planta Cumarebo, se da la formulación de las preguntas que nos conducirán mediante los objetivos a dar respuestas a dicha problemática, presentando las justificaciones y alcance del presente proyecto.

Capítulo (II) se hace mención a los antecedentes de la presente investigación y a los proyectos que se relación con el desarrollo de planes de mantenimiento preventivo, se menciona todos los términos como base teórica y se presenta la relación con el marco jurídico.

Capítulo (III) en esta parte del proyecto se hace referencia a todo lo concerniente al campo de la metodología de la investigación, los paradigmas, el enfoque y las variables a estudiar.

Capítulo (IV) esta es la parte del desarrollo, en donde se establece donde se analizan el histórico de falla de los equipos, se analizan las fallas, se diseña el plan de mantenimiento.

Capítulo (IV) para culminar en esta parte final del proyecto, se establecen los costos asociados al desarrollo y aplicación del plan de mantenimiento los equipos con mayor criticidad del área del horno de Clinker ubicado en INVECEM Planta Cumarebo.

Descripción del Problema

En el mundo el mayor productor de cemento es China con (2.100 millones de toneladas métricas) Según FETRACIMIENTO en el año 2022 anuncio que se produjeron (1) millo de toneladas de cemento, para la fecha de hoy no se tiene datos oficiales por parte del estado venezolano de la producción de cemento del año 2023, En Venezuela tenemos cinco (5) Filiales que se encargan de fabricar cemento, estas son; Cemento Andino, Industria Venezolana de Cemento (INVECEM), Cerro Azul, Vencemos, y la Fábrica Nacional de Cemento (ver Anexo 1).

Estas contribuyen a la producción del cemento para el Estado

venezolano, 93.2 % la producción nacional, (fuente revista Cemento al día 2015), por lo que, el ejecutivo nacional es garante de administrar este recurso a través de la Corporación Socialista de Cemento (CSC), siendo la Industria Venezolana de Cemento (INVECEM), una de sus filiales con mayor capacidad productiva instalada. Cabe destacar que el parque productor de cemento en Venezuela es administrado únicamente por el estado venezolano, luego de una nacionalización en el año 2009 donde las trasnacionales Holcim, Cemex, y El consorcio Lafarge cedieron sus activos al estado venezolano.

Específicamente en el estado Falcón, en el sector Tucupido de Puerto Cumarebo, en el municipio Zamora (ver Anexo 2), se encuentra ubicada una de las Plantas de la Industria Venezolana de Cemento, la cual es la principal encargada de la producción de Clinker y Cemento

Porlat, para el abastecimiento del mercado local y nacional. Con una capacidad instalada de 3500 toneladas por día pasando del millón de toneladas por año. Estas fábricas utilizan un número considerable de equipos y maquinarias que a lo largo de la línea de producción transforman la materia prima; arcilla y caliza en Clinker y Cemento.

Para el año 2023 la capacidad de producción de Clinker oscilo entre 270.000 y 307.000 ton/año para cumplir con la demanda nacional, y la meta anual establecida es de 321.430 toneladas para el año 2024, esta debe ser mayor al 95%, la cual es fijada por la Corporación Socialista de Cemento, la producción anual está por debajo de la capacidad instalada de la planta, por lo que la producción por debajo de las metas y la capacidad de la planta, La falta de una política de mantenimiento preventivo y estudios de mantenimiento centrada en

confiabilidad que impulse las prácticas y estudios estadístico para analizar las frecuencias de averías, efectos de las fallas, además de las condiciones de los equipos, que han ocasionado una serie paros no planificados en todo el sistema de producción Clinker.

Estos equipos se encuentran expuestos a distintos factores, mecánicos, químicos, térmicos, operacionales y ambientales, que van degradando su vida útil. Ya que para producir Cemento la materia prima como lo es la arcilla y la caliza, son extraídas desde una cantera, recolectadas y trituradas, para ser trasladadas por medio de bandas transportadoras a los almacenes principales de las fábricas y ahí comenzar el procesos de dosificación, trituración, homogeneización, precalentado y finalizar en el horno, para así obtener el Clinker, este es el derivado principal con el cual se constituye en cemento, a lo largo

de este procesos se encuentran diversos equipo.

Estos equipos industriales están expuestos a impactos físicos, mecánicos, térmicos y químicos, provocando así desgaste a lo largo del tiempo de operación de los mismos, por lo que, se deberían ejecutar planes de mantenimiento preventivos, una continua actualización de los procedimientos de mantenimiento, además de establecer sistemas de gestión de mantenimiento y políticas de mantenimiento centradas en confiabilidad, que permitan garantizar la eficiencia de los equipos en el proceso productivo de la planta.

Además la empresa no cuenta con un indicador de gestión de logística de mantenimiento que le permita hacer el seguimiento de la adquisición de repuestos y servicios de contratación de mantenimiento, ya que solo implementando el Software de “desarrollo de programas para

sistemas de análisis" (SAP) en tareas puntuales; como la creación de órdenes de Trabajo, teniendo como consecuencia que la gerencia de mantenimiento se le dificulte hacer seguimiento de la gestiones para la solicitud de repuestos y materiales, realizadas por los coordinadores de mantenimiento de los distintos departamentos de dicha gerencia.

Adicional a esta situación los planes de mantenimiento preventivo no han sido actualizados o fueron borrados del Software de "desarrollo de programas para sistemas de análisis" (SAP) al momento de la nacionalización de la empresa en el año 2009. En el mismo orden de ideas se tiene que en INVECEM S.A. Planta Cumarebo no se hacen análisis de los históricos de fallas de todo y cada uno de los sistemas que integran los equipos principales, solo se ejecuta un informe trimestral, del tiempo medio entre fallas y se analizan

con diagrama causa-raíz del porque se detuvo las operaciones del equipo principal, sin tomar en cuenta la rata de fallas de todos los componentes del sistema, sin analizar todas las posibles modos de fallas y las posibles consecuencias que se puedan generar en el sistema de producción.

Cabe mencionar que para el año 2024 solo se cumplió con 25% del tiempo medio entre fallo para lo que fue del periodo del primer semestre, por lo que se ve afectada la disponibilidad porcentual, ya que la meta es de 400 horas al mes para los equipos del área de horno de Clinker en INVECEM S.A. Planta Cumarebo, este porcentaje nos indica que las estrategias de mantenimiento correctivas no están siendo efectivas, y aunado a las situaciones planteadas en párrafos anteriores como lo son la deficiencias en los planes y procedimientos de mantenimiento, son indicativo que

se deben considerar mejoras en la gestión de mantenimiento de la empresa, en la logística de mantenimiento y en los planes de mantenimiento preventivos.

El desarrollo de esta investigación genera gran interés, tanto en la gerencia de mantenimiento, y también en la dirección de INVECEM S.A. Planta Cumarebo, ya que el proponer un plan de gestión de mantenimiento para los sistemas y subsistemas del área del horno de Clinker aumenta las expectativas por dar posibles soluciones a la situación que están atravesando en la planta de cemento, ya que aportaría beneficios en las mejoras a la logística de mantenimiento, en los planes de mantenimiento, en el análisis de los equipos, los procedimientos de las rutinas de mantenimiento que inciden directamente en el disponibilidad de los equipos y en su desempeño en el proceso de la capacidad de producción.

Formulación del problema

¿Cuál Estrategia le permitirá mejorar las condiciones de los equipos en el proceso productivo, así como disminuir el número de paros imprevistos de forma eficiente en los equipos del área del horno de Clinker de INVECEM S.A. Planta Cumarebo?

¿Cómo se puede identificar el sistema más crítico de los equipos que integra el área del horno de Clinker de INVECEM S.A. Planta Cumarebo?

¿Qué método permitirá evaluar las fallas y sus impactos en el proceso productivo del horno de Clinker en INVECEM S.A. Planta Cumarebo?

¿Cuáles acciones permitirán mejorar el desempeño y la eficiencia de los equipos más críticos del área del horno de Clinker en el proceso productivo en INVECEM S.A. Planta Cumarebo?

¿De qué manera se le puede dar seguimiento a la trazabilidad de las solicitudes de materiales y repuestos por párate de la

gerencia de mantenimiento de INVECEM S.A. Planta Cumarebo?

¿Cómo se determina el costo de la implementación de las acciones preventivas a los equipos más críticos del área del horno de Clinker de INVECEM S.A. Planta Cumarebo?

Objetivos de la investigación

Para dar respuestas a las preguntas generadas en la formulación del problema, se presentan a continuación los objetivos de la investigación:

Objetivo general:

Proponer un plan de gestión de mantenimiento preventivo a los equipos principales con mayor frecuencia de fallas en el área de horno de Clinker, dirigido a la Gerencia de mantenimiento de INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el estado actual de los equipos críticos del área de horno de Clinker, mediante una de las técnicas del mantenimiento centrado en

confiabilidad en INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

2. Analizar las fallas de los equipos críticos y su impacto el proceso productivo del área del horno de Clinker mediante la técnica del AMEF en INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

3. Elaborar un plan de mantenimiento preventivo a los equipos críticos de área del horno de Clinker en INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

4. Diseñar un modelo de registros para dar seguimiento a las solicitudes de repuestos y materiales de la gerencia de mantenimiento en INVECEM S.A. Planta Cumarebo

5. Estimar los costos asociados a la implementación del plan de mantenimiento preventivo a los equipos críticos del área de horno de Clinker en INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

Justificación de la investigación

Es importante mencionar que la producción de cemento en Venezuela es de carácter

estratégico para el desarrollo de la nación, como aparece publicado en el Decreto N° 6.091 de fecha 27 de mayo de 2008, por lo que el no cumplir con la demanda del Clinker para el desarrollo del país sería un incumplimiento de este decreto vigente además que en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.886 Extraordinario del 18 de junio de 2008, nombra al cemento y sus agregados como un producto estratégico, por lo que el mantener los índices de producción son de carácter legal, y el fomentar este tipo de proyectos para mejorar el mantenimiento de los equipos, así como garantizar la producción.

En el mismo orden de ideas también se considera la Ley de Uso Racional y Eficiente de la Energía publicada en Gaceta Oficial N° 39.823 del 19 de diciembre de 2011 la cual tiene como principios como la “soberanía tecnológica y la

participación social en lo referente al “uso racional y eficiente de la energía en los procesos de producción” estas políticas de estado promueven este tipo de proyecto y más en una empresa nacional productora de cemento como lo es INVECEM S.A. Planta Cumarebo, ya que el presente proyecto tiene como objeto establecer un plan de mantenimiento que mejore las condición de los equipos críticos, aumentando la eficiencia del proceso de producción.

La propuesta del presente proyecto surge, ya que las tareas de mantenimiento correctivo que se llevan a cabo no son efectivas para mantener la eficacia de proceso productivo de Clinker en INVECEM S.A. Planta Cumarebo, ya que existe un aumento de la frecuencia de fallas imprevistas de los equipos. Según Duffuaa (2004: p.33) define al mantenimiento como “la combinación de actividades mediante las cuales un equipo o un sistema se

mantienen o se restablece a un estado que puede realizar las funciones designadas", por lo que ejecutar un adecuado plan de mantenimiento, con actividades preventivas, les permitirá a los equipos del área del horno cumplir con sus funciones en el proceso productivo.

Cabe mencionar que los paros ocasionados por fallas en estos equipos generan pérdidas cuantiosas para INVECEM S.A. Planta Cumarebo, al detener la producción continua de cemento, dicha situación es indicativo de que se tiene que generar propuestas que solucionen esta situación a mediano plazo, los cuales permitirán aumentar el desempeño de los equipos. Desde el punto de vista metodológico, este proyecto de investigación se sustenta en el conocimiento que se generará a través de la aplicación del Paradigma Positivista al realizar una investigación de enfoque

cuantitativo desde la modalidad de la investigación de campo, descriptiva y documental, ya que la información será recolectada directamente del objeto a estudiar, con el objetivo de generar una mejora al sistema de producción de los equipos del área del Horno de Clinker de INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

La presente investigación está conectada a la línea de investigación: Gestión de Mantenimiento en los sistemas de producción y servicios. Siendo esta la mención de estudio del Programa Nacional de Formación Avanzada en Energía Eléctrica, de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón, Alonso Gamero, el objetivo es aplicar planes de gestión de mantenimiento preventivo que mejore las condiciones actuales de los equipos del área del Horno de INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

Antecedentes de la investigación

En un primer proyecto Briñez J. (2023), que tiene como título; Análisis de los equipos principales del área del horno de Clinker mediante la Metodología del mantenimiento centrado en confiabilidad en INVECEM Planta Cumarebo. Este proyecto maneja como objetivo principal el estudio de confiabilidad de los equipos que integran el área del horno de INVECEM Planta Cumarebo. Mediante un método estadístico y aplicando un análisis de modos y efectos de fallas.

Bajo un diseño de la investigación "No Experimental" con un carácter descriptivo de campo, y una modalidad de tipo documental. recolectada directamente de los equipos de la planta y la información documental, se tomará de los registros, que están en las bitácoras de los operadores de sala de control. En el desarrollo de ese trabajo se utilizó la observación directa, la observación estructurada, revisión

de tablas comparativas, consultas de fichas técnicas, y clasificación de documentos.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada ya que, no da un aporte importante en la identificación de equipos con mayor número de fallos y establece aspectos fundamentales en el análisis de las fallas y las consecuencias en los equipos que integra la línea de producción en INVECEM Planta Cumarebo.

Glosario Técnico

Cemento. La palabra cemento define un material aglomerante que tiene propiedades de adherencia y cohesión, las cuales le permiten unir fragmentos minerales entre sí, para formar un todo compacto con resistencia y durabilidad adecuadas. Esta definición no sólo abarca los cementos propiamente dichos, sino una gran variedad de materiales aglomerantes como la cal, los asfaltos y los alquitranes. Molina (2006).

Horno Cementero: Según Duda (1977) el horno rotatorio fue introdujo en el mundo del cemento en 1885 en Inglaterra por Frederick Ramson, quien diseño un horno cilíndrico y rotatorio, con cierto grados de inclinación, el cual era calentado por gas, este horno media más de 25 metros de longitud y más de 2,50 metros de diámetro, por dentro fue recubierto con ladrillos los cuales creaban fricción con la materia que era procesada y la convertía en polvo que estaban expuesta a los gases caliente que fundían las partículas de polvo

Efecto de Falla. Mejor conocido como las consecuencias que trae una falla. En este paso se busca identificar cómo y cuánto importa cada falla, en los distintos ámbitos del contexto operacional, principalmente evaluando las consecuencias en la seguridad y medio ambiente y las consecuencias operacionales. La importancia de detectar el efecto de falla permite decidir la

importancia que tiene cada falla y por ende el nivel de mantenimiento que debe aplicarse. Suárez, (2007).

Frecuencia de Falla. Indica el número de veces que se repite un evento considerado como falta dentro de un período de tiempo determinado. Suárez, (2007).

Índices para la Evaluación de la Función Mantenimiento. En base al sistema de información, se pueden registrar datos que son sometidos a análisis por medio de índices de mantenimiento. Estos a su vez se pueden adaptar para que con sus resultados se hagan correctivos para el mejoramiento de las actividades de la organización de mantenimiento.

Historial de Fallas. Es la recopilación de la información referida a las averías sucedidas a cada objeto de mantenimiento y obtenida de los registros de las diferentes órdenes de trabajo. COVENIN 3049-93 (1993).

Registro semanal de fallas. Luego de que sucede o se detecta una falla, éste debe reportarse y registrarse para tomar los correctivos o las acciones necesarias para su solución. COVENIN 3049-93 (1993).

Chequeo de Mantenimiento Rutinario. Su objetivo es chequear el funcionamiento de los objetos, inspeccionando el estado de los diferentes componentes de manera rápida y prestando atención a las acciones de mantenimiento que debe realizar el operario para lograr la operatividad en los sistemas. COVENIN 3049-93 (1993).

Instrucciones Técnicas de Mantenimiento. Constituye la lista de acciones de mantenimiento a ejecutar sobre cada objeto de mantenimiento. Cada instrucción dada aquí debe señalar el tipo de actividades de mantenimiento a ejecutar, su codificación secuencial para cada instrucción y cada tipo de

actividad. COVENIN 3049-93 (1993).

Vida Útil. Es el período durante el cual un SP cumple un objetivo determinado, bajo un costo aceptable para la organización. COVENIN 3049-93 (1993).

Diagnóstico de Mantenimiento. Es una herramienta para evaluar la efectividad y el desempeño del proceso de mantenimiento de activos de una instalación industrial y de esta forma identificar áreas de oportunidad de mejora. COVENIN 2500-93 (1993).

Plan de Mantenimiento. Para Duffuaa (2002, p.193) se refiere a un plan de mantenimiento como "el proceso mediante el cual se determinan y preparan todos los elementos requeridos para efectuar una tarea antes de iniciar un trabajo". Analizando la definición antes expuesta, se puede entender que un plan de mantenimiento no es más que el seguimiento de una serie de

actividades y tareas requeridas para lograr un objetivo o fin predeterminado.

Equipos Críticos Para la norma COVENIN 3049-93 (1993) son considerados equipos críticos aquellos equipos que intervienen de forma directa con el proceso de producción y no pueden ser sustituidos por otro, por lo cual, inciden en la producción de la planta.

METODO

Este proyecto se sustenta en los conocimientos que se generan mediante la aplicación del paradigma positivista, al realizar un plan de gestión de mantenimiento preventivo, analizando el comportamiento de los equipos de forma estadística, y así como aplicación de la técnica del análisis de modos y efectos de fallas (AMEF) a los equipos del área del horno, permitiendo que se adapte a los parámetros de las variables de estudio en el desempeño de los equipos en INVECEM S.A. Planta Cumarebo,

dando un enfoque positivista al proyecto.

Según González (2006) el positivismo mantiene que todo conocimiento científico se basa sobre la experiencia de los sentidos solo puede avanzar mediante la observación y el experimento asociado al método científico. Los estudios de la metodología del mantenimiento centrado en confiabilidad se basan en los análisis estadísticos recolectando la información por medio de la observación directa de los registros de desempeño de los equipos.

Enfoque de investigación.

Este proyecto se adapta en un modelo cuantitativo el cual permitirá conocer el comportamiento de los equipos de área del horno de INVECEM Planta Cumarebo al momento de encuentren operando, durante un periodo de tiempo definido, donde por medio de observación estructurada se recaudarán datos, e información, de las

posibles fallas de los equipos y en la gestión de planificar el mantenimiento, además de examinar el estado físico de los equipos.

Sánchez (2019). "Bajo el enfoque cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir (esto es, que se les puede asignar un número, como por ejemplo: número de hijos, edad, peso, estatura, aceleración, masa, nivel de hemoglobina, cociente intelectual, entre otros) a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas y la predicción de su ocurrencia".

Línea de investigación

Para Barrios (1990). Es el eje ordenador de la actividad de investigación que posee una base racional y que permite la integración y continuidad de los

esfuerzos de una o más personas, equipos o instituciones comprometidas en el desarrollo del conocimiento en un ámbito específico.

El presente proyecto se relaciona directamente con la línea de investigación de Gestión de Mantenimiento en los sistemas de producción y servicios. Siendo esta una de las menciones de estudio del Programa nacional de formación avanzada en energía eléctrica del de la Universidad politécnica territorial Alonso Gamero (PNFA-EE).

Ya que se aborda la propuesta de un plan de mantenimiento de los equipos que operan en una planta de producción continua de cemento, con el objetivo de diseñar un plan de mantenimiento preventivo y centrado en confiabilidad, que les permita mejorar el estado con el que están disponibles los equipos.

Población y Muestra.

La población de estudio estará conformada por catorce (14)

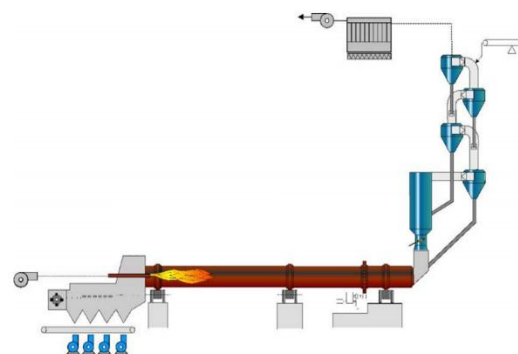
sistemas principales con un total estos subsistemas sesenta y cinco (65) subsistemas de toda INVECEM S.A. Planta Cumarebo

Desarrollo de la Investigación

Proceso de producción de Clinker.

El Clinker se produce luego de Calcinación y el secado, de la arcilla y caliza, que previamente fueron molidas, esto se obtiene a través de un proceso que involucra una serie de sistemas, equipos y componentes tanto eléctricos, como mecánicos y de instrumentación, que en conjunto van procesando la materia prima, dichos componentes están sometido a una serie de factores Químicos, Térmicos, Físicos, Atmosféricos y Mecánicos, que a los largo del tiempo de operación, van degradando la vida útil de los elementos.

Figura 1. Boceto del Honor de INVECEM S.A. Planta Cumarebo.



Nota. Fuente; Manual INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

Codificación y Tabulación de los resultados

Esta etapa del proceso de producción cuenta con un total de 14 sistemas principales los cuales se tomarán en cuenta para los análisis de frecuencia de falla ya que son los que se encuentran integrados y tiene principal incidencia en la producción de Clinker. A continuación, se muestra la tabla con todos los sistemas que integran el área del horno de Clinker con su código según el tipo de función en el proceso que va desde la alimentación de la materia prima hasta la distribución del sistema eléctrico.

Tabla 1

Tabla con denominación por sistema y su codificación

Código Hac.	Nombre del Sistema
CU.411	Trasporte de Crudo
CU.421	Desempolvado Filtro Principal
CU.422	Transporte al Desempolvado
CU.423	Desempolvado By Pass
CU.431	Alimentación Horno
CU.441	Precalentador Horno
CU.451	Inyección Combustible Precalentador
CU.461	Fabricación Clinker
CU.471	Enfriamiento de Clinker
CU.481	Inyección Combustible Horno
CU.491	Transporte Almacenamiento de Clinker
CU.4L1	Alumbrado Fabricación Clinker
CU.4C1	Instrumentación y Control
CU.4P1	Distribución Sistema Eléctrico

Nota. Fuente Autoría Propia.

Cada de uno de los sistemas está integrado por subsistemas conectados de forma paralela y en serie, integrando un número de equipos y componentes, que mantienen operativo el proceso de producción continua por lo que los fallos imprevistos de uno ellos hacen que disminuya la capacidad de producción de la planta.

Todos los sistemas del área del horno de INVECEM S.A. Planta Cumarebo se tomaron en cuenta para siguiente estudio, cuales se examinará su rata de fallas y el

comportamiento de ellos en el periodo de enero a junio del presente Año 2024.

Diagnóstico de los equipos

Análisis de Frecuencia de Fallas

Para el análisis de falla se debe recopilar el número de paros imprevistos, el periodo de tiempo en horas, esta información fue obtenida del número de operación. Para Mora L. (2009). Dice "Se deben ir incorporando más tareas planeadas derivadas del análisis de fallas del RCM recomendado, con el fin de que con el tiempo disminuya relativamente el MTTR" y "La recomendación estratégica, entonces, es la misma: implementar lo más pronto posible el análisis de fallas e involucrar las acciones derivadas de el en el plan normal de mantenimiento anticipado".

Con este estudio de fallas se puede mejorar los planes de mantenimientos preventivos ya que el objetivo es focalizar el

equipo que mayor número de paros.

Tabla 2.

Tabla Porcentajes de disponibilidad de los sistemas del área del Horno

Código	Numero de fallas	Horas de paro	Tiempo de falla total (%)	Porcentaje de falla acumulado
CU.471	27	537.4	77%	77%
CU.451	7	81.96	12%	89%
CU.431	4	9.08	1%	90%
CU.461	3	4.07	1%	91%
CU.481	3	61.75	9%	99%
CU.421	1	6	0%	99%
CU.411	0	0	0%	99%
CU.422	0	0	0%	99%
CU.423	0	0	0%	99%
CU.441	0	0	0%	99%
CU.491	0	0	0%	99%
CU.4P1	0	0	0%	99%
CU.4C1	0	0	0%	99%
CU.4L1	0	0	0%	99%
Total	45	700.26	99%	100%

Nota. Fuente Autoría Propia.

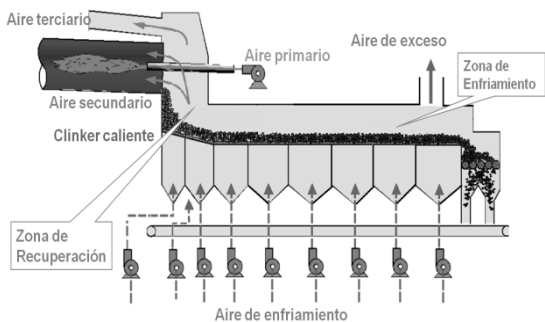
En la tabla anterior se puede observar como el CU.471 Enfriador de Clinker es el sistema que mayor número de fallas tiene y que acumula un número elevado de horas de paro y reparaciones correctivas, siendo esto un indicio de que los planes de mantenimiento correctivos aplicados a este sistema, están generando poca eficiencia al desempeño teniendo gran incidencia en el proceso de producción de la planta.

El enfriador de Clinker representa un componente fundamental en el sistema del horno y juega un papel decisivo sobre la eficiencia de la planta cementera. Hay tres indicadores clave que caracterizan un buen enfriador, Máxima recuperación del calor, Mínimo caudal de aire de enfriamiento, Disponibilidad ilimitada.

El enfriador de Clinker realizar las siguientes funciones: Tratar la recuperación del calor interno mediante transferencia de calor desde el Clinker hacia el aire de combustión, Reducir la temperatura del Clinker para facilitar la manipulación y almacenamiento de dicho Clinker, Conseguir una máxima velocidad de enfriamiento para evitar fases y tamaño indeseables del cristal en la microestructura del Clinker.

Figura 3

Boceto del proceso de enfriamiento de Clinker en INVECEM S.A. Planta Cumarebo.



Nota. Fuente; Manual INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

Los elementos y componentes principales del sistema son Carcasa con extractor del horno y conexiones de aire a distintos niveles de temperatura, Parrilla de movimiento alternativo con sistema de impulsión, Sistema de aireación con ventiladores, compartimentos debajo de la parrilla y conductos de aire directos, Sistema de trituración (caída directa) con tolvas, puertas y transporte.

Tabla 3

Tabla con denominación por subsistema y su codificación.

Código Hac.	Nombre del Subsistema de enfriamiento de Clinker CU.471
CU.471 – EB1	Enfriador parrillas alternativo
CU.471 – TR1	Triturador de Clinker
CU.471 – DP1	Alimentador de Placa
CU.471 - VE	Ventiladores de Enfriamiento
CU.471 - RD	Rascador de limpieza
CU.471 - UH1	Unidad Hidráulica
CU.471 - FT2	Filtro de desempolvado

Nota. Fuente manual de Cemprotec. (2014)

Después de identificar y tabulara la rata de fallas de los sistemas principales del área del horno de Clinker de INVECEM S.A. Planta Cumarebo. Y determinara cual era el sistema con mayor frecuencia de fallas, aplico un análisis de dispersión con el que se puede identificar es estado desempeños de disponibilidad y operaciones del CU.471, tomando en consideración el número de fallas y los porcentajes de disponibilidad para obtener el tiempo medio de reparación y así graficar cada subsistema y agruparlo según el cuadrante donde se ubiquen en la gráfica final.

Tabla 4

Tabla con rata de fallas del CU.471 Enfriador de Clinker.

Código	Numero de fallas	Tiempo de parada (horas)	Tiempo falla total (%)	Tiempo falla acumulado (%)	Tiempo medio de reparación
471-UH1	11	223.9	41%	41%	20.35
471-RDA	10	137.8	25%	66%	13.78
471-VE	5	95.8	18%	84%	19.16
471-EB1	3	71.56	13%	97%	23.85
471-TR1	3	9.7	2%	99%	3.23
471-DP1	1	5.47	1%	100%	5.47
Total	33	544.23	100%		

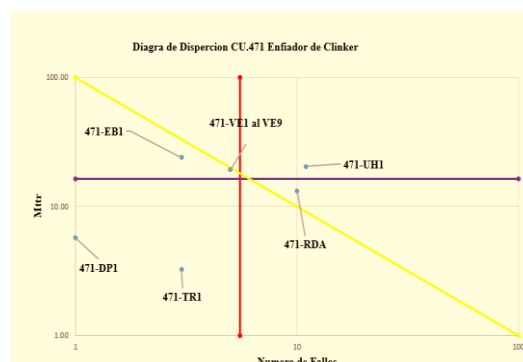
Nota. fuente Autoría Propia.

Técnica de Presentación de Datos

Para este diagrama se toma en cuenta los siguientes aspectos, la frecuencia de falla, la indisponibilidad y la mantenibilidad, todos estos datos fueron tomados de la tabla Nro. 04, al graficarse cada componente se debe tener en consideración el cuadrante donde se ubica, ya que es el área delimitada para determinar el estado de cada componente, el cuadrante uno agrupa a los equipos críticos, el cuadrante dos que están en un estado agudo, el cuadrante tres en leves y el cuatro en un estado crónico.

Figura 5.

Diagrama de Dispersión de Jack Knife de sistema de Enfriamiento del Clinker.



Nota. Fuente autoría propia.

Se puede apreciar en la gráfica que existen cuatro cuadrantes para identificar el estado de los equipos desde crítico en el cuadrante uno, agudos en el cuadrante dos, leves en el cuadrantes y crónicos en el cuadrante cuatro, siendo el primer cuadrante para los equipos con mayor frecuencia de fallas, indisponibilidad, y denominándolos como críticos, se puede analizar y determinar que el subsistema más crítico es el CU.471-UH1, el cual tiene un número mayor de frecuencia de fallas, así como un periodo de

fallas y reparación de las mismas de mayor tiempo prolongado.

Diseño del Plan De Mantenimiento para el CU.471-UH1

Un plan de mantenimiento preventivo son todo aquel conjunto de acciones que permite garantizar el óptimo funcionamiento de los activos, sin paros imprevistos en los procesos productivos, tomando en cuenta las recomendaciones de los fabricantes de cada componente, y las condiciones de operación, estos dos son los factores principales al momento de realizar un plan de mantenimiento. Para el diseño del presente plan de mantenimiento de tomaron en cuenta las recomendaciones del fabricante de la unidad hidráulica, de la empresa CemProTec, la cual fabrico todos los componentes del enfriador de parrilla.

En el mismo orden de ideas es fundamental establecer los periodos de tiempo de la ejecución de la acción de

mantenimiento, los componentes que deben ser sustituidos por cumplir el número de horas de operación. Para la COVENIN 3049-93, dice que el programa de mantenimiento, dice cuándo se debe realizar las diferentes instrucciones técnicas cada componente, esta puede ser en periodo anuales, semestrales, trimestrales, semanales, dependiendo de la dinámica del proceso productivo. Por lo que para el plan de mantenimiento se tomara en cuenta las paradas planificadas en INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

Para el diseño del presente plan de mantenimiento para la unidad hidráulica CU.471-UH1 de INVECEM S.A. Planta Cumarebo, se tomarán en cuenta, los siguientes aspectos, la unidad responsable por parte de la gerencia ejecutar las acciones de mantenimiento, el tipo de personal especializado para ejecutar las tareas de mantenimiento, las herramientas a

utilizar, el tiempo de duración de la actividad, y la frecuencia con la que se debe ejecutar las acciones de mantenimiento.

Se puede observar en los cuadros cuatro (4), cinco (5), seis (6), siete (7) y ocho (8) toda el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo por parte de los técnicos que ejecuten las tareas de mantenimiento.

Todo el conjunto de acciones expuestas en el plan de mantenimiento preventivo tiene como objetivo poder garantizar las operaciones continuas del proceso de producción de Clinker sin ningún tipo de incidencias por fallos imprevistos, y aumentando la capacidad de producción, así como la eficiencia del sistema de enfriamiento del horno de Clinker de INVECEM S.A. Planta Cumarebo.

Análisis de Costos del Plan de Mantenimiento

En la siguiente parte del proyecto mostramos todos los análisis que se realizaron para determinar un

presupuesto total de los gastos para implementación del plan de mantenimiento preventivo a la unidad hidráulica del horno de INVECEM S.A. Planta Cumarebo, para lo que tomamos en cuenta varios rubros, como lo es la mano de obra, los equipos de protección personal para poder ejecutar las actividades, los materiales consumibles y los repuestos, estos cuatro rubros son fundamentales al momento de hacer un análisis de precio unitario.

Descripción	Costo total(\$)	Costo total (Bs)
Mano de obra	1151.00	48342.00
Equipos de Protección personal	1180.00	49560.00
Repuestos	2790.00	117180.00
Materiales	1215.00	51030.00
total	6336.00	266112.00

Reflexiones Finales

Se identificó y diagnosticó mediante la recopilación de la frecuencia de fallas y el tiempo de paradas por fallas del periodo de tiempo de 7 meses que comprende los meses de Enero hasta Julio, estos datos fueron tabulados, el porcentaje de

acumulación de fallas más elevado es del 77% (Ver tabla 2) que representa el sistema de enfriamiento de Clinker (CU.471) en el área del Horno de INVECEM S.A. Planta Cumarebo, estos resultados son similares a los obtenidos por Briñez J. (2023). En el análisis con metodología del mantenimiento centrada en confiabilidad de confiabilidad de los equipos del área del horno, el cual presenta un diagrama de Pareto en el que se apreciar que el sistema de enfriamiento (CU.471) como uno de los que presenta el mayor porcentaje de paros en el proceso de producción de Clinker.

Se analizó mediante la técnica de Jack Knife el sistema de enfriamiento de Clinker (CU.471) obteniendo gráficamente (ver figura 5) que el componente que se ubica en el cuadrante de la zona crítica es la Unidad hidráulica (CU.471-UH1), el cual presenta un numero de porcentaje de fallas acumulado

del 41% (ver tabla 4) siendo el más elevado en comparación al resto de subsistema de la unidad hidráulica.

Se aplicó el análisis de modos y efectos de fallas (AMEF) el Sub-sistema; CU.471-UH1 unidad hidráulica de enfriamiento de Clinker con esta técnica se pudo analizar todos los componentes que integran este sub-sistemas, así como las posibles fallas, que pueda generase en cada componente, y apreciar con mayor facilidad las consecuencias, siendo esta la base para el diseño de un plan de mantenimiento preventivo.

Luego se diseñó un plan de mantenimiento preventivo tomando en consideración las fallas de los componentes de los equipos del CU.471-UH1 unidad hidráulica de enfriamiento de Clinker, el tiempo de disponibilidad anual planifica, y criterios de operaciones del equipo para establecer tanto las actividades como la

programaciones y planeación de la mismas.

En el mismo orden de ideas, luego de haber diseñado el plan de mantenimiento, se cuantificaron los costos asociados para llevar acabo la implementación del plan de mantenimiento preventivo a la unidad hidráulica en INVECEM S.A. Planta Cumarebo. se tomaron en cuenta los siguientes aspectos, manos de obras y sus equipos de protección personal para llevar acabo, repuestos, y materiales, la estimación de este caculo de hizo en dólares costo total de 6,336.00 Dólares Norte Americanos y un monto en bolívares con tasa preferencial del Banco Central de Venezuela 266,112.00 Bolívares. (ver cuadro 13).

Es pertinente que la gerencia de mantenimiento de INVECEM Planta Cumarebo comience analizar los equipos con técnicas y estrategias del mantenimiento centrado en confiabilidad, para gestionar mejor los recursos y

obtener una logística de mantenimiento mucho más óptima.

Es de suma importancia que los jefes y coordinadores de mantenimiento diseñen planes preventivos de manteamiento a todos los equipos del área del horno ya que el 75% de los planes han sido borrados de SAP y no se están llevan a cabo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tamayo (2001) El proceso de la investigación científica. file:///d:/respaldo%20del%20pendrive/libros%20pdf/metodologia%20de%20la%20investigacion/el_proceso_de_la_investigacion_cientific%20tamayo%20y%20tamayo.pdf
Arias. (2006). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. file:///d:/respaldo%20del%20pendrive/libros%20pdf/metodologia%20de%20la%20investigacion/el_proyecto_de_investigacion%20fidias%20arias.pdf

Medes y Sandoval (2007). Investigación, fundamentos y metodología, file:///d:/respaldo%20del%20pendrive/libros%20pdf/metodologia%20de%20la%20investigacion/investigacion_fundamentos_y_metodologia%20sid%20mendez%20y%20sandoval.pdf

Hernández, Fernández y Batista (2007). Metodología de la investigación, file:///d:/respaldo%20del%20pendrive/libros%20pdf/metodologia%20de%20la%20investigacion/metodologia_de_la_investigacion_cuarta_e%20sampleri%20fernandez%20baptista.pdf

Méndez. (2004) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Colombia.

Sampieri (1997) Metodología de la investigación. Escuela superior de Comercio y Administracion. Colombia.

Carneiro C. (2010), El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Duffua, S. (2004). Sistema de mantenimiento. Recuperado de: virtual.urbe.edu/tesispub/0093358/cap02.pdf

Hagen (2009). Introducción a la ingeniería, file:///D:/RESPALDO%20DEL%20PENDRI

VE/LIBROS%20PDF/MATERIAL%20PARA%20EL%20RCM/Introduccion_a_la_ingenieria_enfoque_de.pdf

Kolakowski (1998) El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/matematica/article/download/2296/2087/6783%23%3A~:text=3DPara%2520Kolakowski%2520\(1988\)%2520el%2520positivismo,ciencias%2520modernas%2520de%2520la%2520naturaleza.&ved=2ahUKEwiKuZy77vzwAhXPQTABHRe-](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/matematica/article/download/2296/2087/6783%23%3A~:text=3DPara%2520Kolakowski%2520(1988)%2520el%2520positivismo,ciencias%2520modernas%2520de%2520la%2520naturaleza.&ved=2ahUKEwiKuZy77vzwAhXPQTABHRe-AF0QFjABegQIBBAG&usg=AOvVaw3v7QySPenTwjueXDkEpuGv)

[AF0QFjABegQIBBAG&usg=AOvVaw3v7QySPenTwjueXDkEpuGv](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/matematica/article/download/2296/2087/6783%23%3A~:text=3DPara%2520Kolakowski%2520(1988)%2520el%2520positivismo,ciencias%2520modernas%2520de%2520la%2520naturaleza.&ved=2ahUKEwiKuZy77vzwAhXPQTABHRe-AF0QFjABegQIBBAG&usg=AOvVaw3v7QySPenTwjueXDkEpuGv)

Mantenimiento, Mora (2009).
 file:///D:/RESPALDO%20DEL%20PEN
 DRIVE/LIBROS%
 20PDF/MATERIAL%20PARA%20EL%2
 0RCM/Mantenimiento_Alberto_Mo
 ra_Gutierrez_FRE%20(1).pdf
 Milano. (2005). Planificación y
 gestión del mantenimiento
 Industrial.https://www.acade
 miaedu/24242027/Teddy_Milano_
 Mantenimiento
 COVENIN 3049 (1993) Análisis de
 falla y la optimización del
 mantenimiento. https://sigbs.sen

Cuadro 5.

Cuadro del Plan de
 Mantenimiento unidad hidráulica
 de INVECEM S.A. Planta

Cumarebo.

Componente a intervenir	Actividad preventiva	Unidad responsable del mantenimiento	Personal técnico ejecutante		Tarea de mantenimiento a ejecutar	Herramientas a utilizar	Tiempo de duración de la actividad	Frec a di
			Nro. de Personal	Tipos				
Intercambiadores de Calor	Limpieza e inspección interna	Departamento Mantenimiento predictivo	1	Supervisor Técnico	1. Quitar tensión eléctrica al sistema de la unidad hidráulica 2. Borrar el equipo 3. Cerrar las válvulas 4. Desmontaje de la tubería 5. Quitar tuberías 6. Quitar tapas 7. Limpieza interna de los lados del intercambiador (1 por tubería) 8. Agregar desinfectantes (Verter dentro del tanque) 9. Remover con agua y airo los tubos que están dentro del tanque 10. Colocar sifón a las tapas del intercambiador de calor 11. Colocar empujadores 12. Ajustar tubería 13. Desbloquear equipo y hacer prueba	Llave media 9/16 Juego de dados 1/8 mm Muelle Cable Cepillo de alambre	24 horas	Cada 30 días
			2	Técnicos Mecánicos				
Radiador de la unidad hidráulica	Limpieza e inspección interna	Departamento Mantenimiento predictivo	1	Supervisor Técnico	1. Quitar tensión eléctrica al sistema de la unidad hidráulica 2. Borrar el equipo 3. Cerrar las válvulas del sistema de enfriamiento de aceite 4. Sople el radiador 5. Verle desinfectante sobre el serpentín 6. Sacar con aire comprimido el radiador 7. Completar nivel de aceite en el radiador 8. Desbloquear el equipo 9. Desbloquear el sistema de la unidad hidráulica 10. Hacer prueba del sistema	Manguera 3/8 Llave allen de 3/8	12 horas	Cada 30 días
			2	Técnicos Mecánicos				

Cuadro 6.

camer.gob.ve/cgi-
 bin/koha/opac-retrieve-
 file.pl?id=0e1884ab92467ec32e7b
 7e6b466d977b
 COVENIN 2500 (1993) método
 cuantitativo que evalúa los
 sistemas de mantenimiento en
 empresa.
 manufacturerashttps://sigbs.sen
 camer.gob.ve/cgi-bin/koha/opac-
 retrieve-
 file.pl?id=a8d229c6e3820ebe3bfc
 89edc17efa0

Cuadro del Plan de
 Mantenimiento unidad hidráulica
 de INVECEM S.A. Planta
 Cumarebo.

Componente a intervenir	Actividad preventiva	Unidad responsable del mantenimiento	Personal técnico ejecutante		Tarea de mantenimiento a ejecutar	Herramientas a utilizar	Tiempo de duración de la actividad	Frecuencia a la actividad
			Nro. de Personal	Tipos				
Carter de la unidad hidráulica	Cambio de aceite	Departamento Mantenimiento predictivo	1	Supervisor Técnico	1. Quitar tensión eléctrica al sistema de la unidad hidráulica 2. Borrar el equipo 3. Cerrar las válvulas de apertura 4. Quitar todo de los flujos entre los 5. Sustituir por otros nuevos 6. Ajustar tapas 7. Desbloquear el equipo 8. Desbloquear el sistema de la unidad hidráulica 9. Hacer prueba del sistema	Llave media 3/8 Juego de dados de 1/8 Cable con cable	8 horas	Cada 30 días
			2	Técnicos Mecánicos				
Carter de la unidad hidráulica	Cambio de aceite de la unidad hidráulica	Departamento Mantenimiento predictivo	1	Supervisor Técnico	1. Quitar tensión eléctrica al sistema de la unidad hidráulica 2. Borrar el equipo 3. Cerrar las válvulas de apertura 4. Quitar todo de los flujos entre los 5. Sustituir por otros nuevos 6. Ajustar tapas 7. Desbloquear el equipo 8. Desbloquear el sistema de la unidad hidráulica 9. Hacer prueba del sistema	Llave media 3/8 Juego de dados de 1/8 Cable con cable	8 horas	Cada 30 días
			2	Técnicos Mecánicos				

Cuadro 7 y 8.

Cuadro del Plan de
 Mantenimiento unidad hidráulica
 de INVECEM S.A. Planta
 Cumarebo.

Componente a intervenir	Actividad preventiva	Unidad responsable del mantenimiento	Personal técnico ejecutante		Tarea de mantenimiento a ejecutar		Herramientas
			Nro. de Personal	Tipo	Nro.	Descripción	
Bombas Principales de la unidad Hidráulica	Inspección y limpieza de bombas principales	Departamento Mantenimiento Mecánico	1	Supervisor Técnico	1	Quitar tensión eléctrica al sistema de la unidad hidráulica	Llaves Allen de mm Llaves ridas d llave de t
					2	Bloqueo del equipo	
					3	Cierre de válvulas	
					4	Desmontaje de la unidad	
					5	Desarmado y limpieza interna	
			1	Supervisor de Seguridad	6	Cambio de rodamientos y carusel de presión	
					7	Armado de la unidad	
					8	Montaje	
					9	Ajuste de tornillería	
			2	Técnicos Mecánicos	10	Desbloquear el equipo	
					11	Reponer tensión al sistema de la unidad hidráulica	
					12	Hacer pruebas	

Componente a intervenir	Actividad preventiva	Unidad responsable del mantenimiento	Personal técnico ejecutante		Tarea de mantenimiento a ejecutar		Herramientas
			Nro. de Personal	Tipo	Nro.	Descripción	
Panel de Control de Conexiones	Limpieza y Ajustes de Conexiones	Departamento Mantenimiento eléctrico	1	Supervisor Técnico	1	Quitar tensión y colocar mecanismo de bloqueo	Destornillador
					2	Destapar panel	Destornillador d
			1	Técnico Eléctrico	3	Soplar con aire seco	Juego de pi
					4	Chequear cableado y componentes	Pela Cat
					5	Ajustar conexiones	Multime
					6	Tapar panel	Soplador m
			1	Técnico Instrumentista	7	Quite mecanismo de bloqueo y coloque tensión	
Motores Principales de La unidad hidráulica	Mantenimiento motores Principales	Departamento Mantenimiento eléctrico	1	Supervisor Técnico	1	Quitar tensión y colocar mecanismo de bloqueo	Destornillador
					2	Limpieza de la carcasa	Destornillador d
					3	Quitar tapa protectora del aspa de ventilación	Juego de pi
					4	Limpiar aspa de ventilación	Pela Cat
			2	Técnico Eléctrico	5	Cambio de Rodamientos	Multime
					6	Colocar tapa protectora del aspa de ventilación	Soplador m
					7	Destapar la bomerá	Extractor de rod
					8	Chequear condiciones de cables y empalmes	Cepillo de al
					9	Tapar la bomerá	Graser
			1	Técnico Instrumentista	10	Sellado de la bomerá	Destornillador
					11	Quite mecanismo de bloqueo y coloque tensión	

GESTIÓN ADAPTATIVA. UNA PERSPECTIVA DE CAMBIO DESDE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

AUTORA:

CASTILLO PANELA CARMARY GREGORIA

Resumen

Con el paso del tiempo, las organizaciones han tenido que enfrentar cambios en diferentes áreas, lo que ha generado grandes desafíos de carácter procedimental y actitudinal producto de la aceleración e interacción del entorno, realidad que deben de asumir también las universidades como creadoras de conocimientos desde un enfoque adaptativo que les permita adecuarse y adoptar los nuevos modos de la gerencia del siglo XXI encaminadas a romper paradigmas de cambio y responder de manera efectiva a las desafíos que surgen de la interconexión multidisciplinaria en las que estas se desarrollan, siendo este el propósito general de este artículo, de esta manera poder dar respuestas efectivas a los desafíos rompiendo esquemas tradicionales. El estudio se abordó con una investigación de tipo descriptiva, se realizó una hermenéutica con los datos obtenidos de la entrevista realizada al personal estratégico sobre la perspectiva del cambio dentro del contexto universitario, a partir de ella emergieron categorías como la transformación adaptativa del gerente, una red compleja del entorno y un enfoque de innovación consiente que pretende vislumbrar una gerencia basada en la adaptación organizacional.

Palabras claves: cambio, adaptabilidad, dinámica, entorno, universidades.

Abstract

Over time, organizations have had to face changes in different areas, which has generated great challenges of a procedural and attitudinal nature as a result of the acceleration and interaction of the environment, a reality that universities must also assume as creators of knowledge from an adaptive approach that allows them to adapt and adopt the new management modes of the 21st century aimed at breaking paradigms of change and responding effectively to the challenges that arise from the multidisciplinary interconnection in which they develop, this being the general purpose. of this article, in this way to be able to provide effective responses to the challenges by breaking traditional schemes. The study was approached with a descriptive research, a hermeneutics was carried out with the data obtained from the interview carried out with strategic personnel about the perspective of change within the university context, from which categories emerged such as the adaptive transformation of the manager, a complex network of the environment and a conscious innovation approach that aims to envision a management based on organizational adaptation.

Keywords: change, adaptability, dynamics, environment, universities.

Introducción

Hoy en día las organizaciones están llamadas asumir la realidad en las que están inmersas, al tiempo que deben actuar en medio del caos que se genera en un ambiente donde las dificultades para controlar los cambios que se producen en las variables multidimensionales que lo conforman. Es por ello, que para Monagas (2005) "asumir el cambio, debe comprenderse permanentemente que las realidades son complejas" (p. 152). De este modo, las organizaciones en medio de los cambios producidos, se ven en la necesidad de trascender en su accionar, desempeñando un conocimiento amplio de la realidad donde se desenvuelven, por medio de una visión holística, permitiendo así tener una consideración del todo y las posibilidades, además de comprender su entorno desde su interioridad y complejidad, que le

ayude a conocer la realidad en toda su dimensión.

En este sentido, las organizaciones del siglo XXI se caracterizan por ser organizaciones ricas en conocimiento; con las necesidades de la inteligencia competitiva y la difusión organizacional, fundamentado en la administración y distribución del conocimiento que posee el talento humano que labora dentro de ellas; para Holtshouse (2010) lo define "como el uso de los activos de conocimiento más relevantes que permite mejorar el desempeño, enfocado en la eficiencia, la eficacia y la innovación" (p.3); por lo que se puede considerar estratégicamente importante y esencial para el éxito de la organización, su foco está en sus esfuerzos para promover la creación, intercambio, combinación y aplicación del mismo para lograr una ventaja

competitiva frente a otras instituciones.

Es por ello que, las instituciones universitarias conforman unas de las organizaciones que exigen los mayores retos de cambios de la sociedad del conocimiento, por lo tanto están llamadas no solo afrontarlo, sino que tienen ante sí la urgente necesidad de “ser impulsoras de la gestión del conocimiento así como de la formación de saberes en distintos campos de la sociedad conscientes de activar transformaciones necesarias que permitan dar respuesta a las múltiples exigencias del entorno” (Niño y Piñero, 2017, p.103). Así mismo la gerencia universitaria afronta innumerables desafíos de carácter procedimental y actitudinal, producto de los constantes cambios y la incertidumbre que se generan en los escenarios que circundan las universidades; es menester en estas organizaciones afrontar estas circunstancias, para

mantenerse y perdurar en el tiempo, reinventando conocimientos pertinentes, de calidad y con visión transformadora.

Por lo tanto, los constantes cambios en las universidades pasan por la necesaria tarea de elevar la capacidad de gobierno, al respecto, Rivero y Goyo (2012) comentan que:

La gerencia universitaria requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, al objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las instituciones educativas universitarias, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad (p. 90).

Así mismo, estos cambios y desafíos en los que se encuentran inmersas hoy en día las

instituciones universitarias, donde la sinergia producida por los mismos se manifiesta significativamente, estas instituciones de educación superior deben de consolidar, no solo los aspectos académicos, sino también las interacciones con otros actores sociales, la comunidad, empresas, otras instituciones universitarias y la sociedad en general. Así pues, es claro que desde la transcomplejidad que se refleja actualmente, consecuencia de una necesidad importante de abordar problemas desde múltiples perspectivas y disciplinas con sentido crítico analítico, conexión intrínseca con el contenido, estas mismas deben de fomentar estar a la par de las exigencias de adaptabilidad, aprendizajes permanentes con capacidad para evolucionar a las nuevas perspectivas y contextos, de esta forma preparar a todos sus actores a los desafíos del siglo XXI.

Cabe destacar que afrontar los cambios que surgen dentro del contexto universitario, la gestión adaptativa juega un papel fundamental en esta, por lo que está enfocada en la construcción y ejecución de planes que permita alcanzar los objetivos, es decir no solo sobrevivir a esos cambios sino prepararse proactivas y receptivas desde una perspectiva que combine las interrelaciones, la evolución, transformación y diversidad de pensamientos, actitudes, aptitudes, habilidades, conocimientos pero sobretodo disposición a lo nuevo para avanzar y consolidar esquemas novedosos de una gerencia moderna.

No obstante, se puede destacar el sentido consciente de las organizaciones en un mundo transcomplejo, la figura del gerente es determinante para direccionar las organizaciones, puesto que permite reflexionar con relación al modo de hacerlo,

incorporando nuevos enfoques y desechando aquellos que no generen valor al entorno organizacional; al respecto Benjamín y Fincowski (2009) refiere que "cuando se enfrenta la necesidad de crear, transformar o simplemente cambiar algo se inicia una mecánica de pensamiento que en algún momento se convertirá en una decisión de cambio" (p.71). Esta decisión generalmente nace del conocimiento y la percepción que el gerente posee de su organización, su entorno, razón por la cual partiendo de estos argumentos se formula las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el significado que le otorgan los actores universitarios al sentido consciente y transcomplejo de la dinámica gerencial?
2. ¿Cómo se desdoblan los procesos de gestión universitaria en un contexto cambiante y dinámico?

A fin de darles respuesta a estas interrogantes, este artículo tiene como propósito reflexionar sobre la gestión adaptativa frente a diversos escenarios universitarios, a través de estrategias y acciones encaminadas a romper con la resistencia al cambio, mejorar el proceso adaptativo de los miembros con su entorno y de esta manera poder dar respuestas efectivas a los desafíos que surgen en las realidades del siglo XXI con vista a una gerencia adaptativa.

Gestión del cambio

French (1999) define la gestión del cambio como:

un sistema de cambio planeado, soportado en el conocimiento de la ciencia del comportamiento, que apunta a procesos humanos y sociales de las organizaciones (específicamente los sistemas de creencias de individuos, grupos

de trabajo, o cultura), con la intención de fortalecer la capacidad de adaptación y renovación de las organizaciones. (p.130)

Por otro lado Burnes (2004) indica que la gestión del cambio "no es una disciplina con límites rígidos y claramente definidos" (p.130), sino que la teoría y la práctica de la gestión del cambio se basan en una serie de disciplinas y tradiciones de las ciencias sociales, que se convierte en una de sus fortalezas. De tal manera que las universidades que busquen dar respuestas a las necesidades y dinámicas del entorno deben referirse a estos cambios implementando estrategias que ayuden a facilitar la transición que ocurren en las diversas áreas que la conforman, desde lo tecnológico, la cultura organizacional, su malla curricular

y por su puesto su administración, por lo que se puede decir que la gestión de cambio en el contexto universitario es crucial para garantizar que estas instituciones se mantengan relevantes y pertinentes avanzando hacia la excelencia académica e integradora.

Así mismo Andreas (2009), expresa que "los principios de gestión y adaptación al cambio se establecen como un elemento clave que incide drásticamente en el funcionamiento, productividad y rendimiento de las organizaciones" (p.5). La gestión del cambio ayuda a establecer una serie de agrupamientos o configuraciones, en medio de las cuales se dividen las funciones que aseguran el crecimiento y la eficiencia. En consecuencia la falta de integración adecuada de los procesos, la organización no lleva a cabo su funcionamiento y por ende no se logran alcanzar los

objetivos definidos. Por lo tanto, las universidades que son realmente productiva y efectiva son aquellas que logra generar una amplia coherencia entre sus elementos, y que no cambia un elemento o una función en un área sin evaluar las consecuencias en otras, percibiendo a la organización como un todo de relaciones en la cual la interacción positiva es un elemento fundamental para su crecimiento y para lograr adaptarse positivamente a los cambios.

Gestión de cambio según la perspectiva de Kotter (1995).

Las bases del modelo de Kotter, es la teoría de sistemas abiertos a partir de la cual desarrolla un modelo integrado de dinámica organizacional, que compromete ocho elementos clave en el proceso organizacional; este modelo debe ser utilizado en el nivel estratégico de la organización para cambiar su

visión y posteriormente transformar la organización. Los estudios que utilizan este modelo han demostrado que el proceso de cambio pasa por un conjunto de fases, cada una de las cuales dura una cierta cantidad de tiempo y los errores en cualquier fase pueden impactar el éxito del cambio.

El modelo de los ocho pasos de kotter (1995) incluye: (1) crear un sentido de urgencia, (2) formar una poderosa coalición de liderazgo, (3) desarrollar una visión y una estrategia para el cambio, (4) comunicar la visión de cambio, (5) eliminar obstáculos y empoderar a los empleados para la acción, (6) generar éxito a corto plazo, (7) consolidar los cambios para producir más cambios, (8) anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional. Este enfoque pretende que los cambios que se implementen de manera ligera pero exitosos dentro de las organizaciones donde se prepare,

equipe y apoye a los miembros para adoptar los cambios con el fin de impulsar el éxito organizacional.



Imagen 1. Modelo de gestión de cambio de Kotter. Fuente: Sánchez 2008.

Gestión de cambio según la perspectiva de Lewin (1951).

Según Lewin (1951), refiere que "las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio" (p.5). Las fuerzas que se

oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo. Para entender el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin, se presenta en la imagen 2, básicamente este modelo se centra en la idea de descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel; considerando entonces este modelo como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1987).

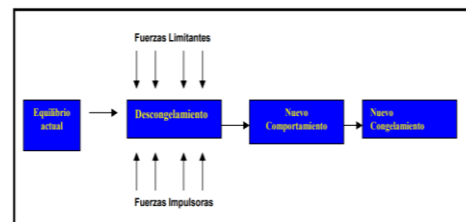


Imagen 2. Modelo del campo de fuerza de Lewin (1951) fuente: K. Lewin, Field theory in social science, 1951.

Referirnos entonces a lo expresado por Lewin (1940), el cual consta entonces de tres etapas principales: La primera consiste en el descongelamiento,

en esta se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa desde el status quo. Seguidamente el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que equilibrio actual descongelamiento nuevo comportamiento nuevo congelamiento fuerzas limitantes fuerzas impulsoras se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

Gestión adaptativa

La gestión adaptativa es considerada por Holling (1978) "un proceso estructurado e interactivo para la de toma de decisiones sólida frente a la incertidumbre" (p.5). Este tipo de gestión organizacional tiene como

objetivo reducir la incertidumbre a lo largo del tiempo a través de monitoreo del sistema, por lo que de esta manera la toma de decisiones cumple simultáneamente uno o más objetivos de gestión de recursos y, de forma pasiva o activa, acumula la información necesaria para mejorar la gestión futura, destacando que puede usarse como herramienta no solo para cambiar los sistemas sino aprender de ellos.

Al igual que autor anterior, Armitage et al. (2008, 2009) coinciden y expresan que la gestión adaptativa debe incluir gobernanza, planificación, implementación de decisiones, monitoreo y evaluación de los resultados subsiguientes. Destacando que la gestión adaptativa contiene coaprendizaje iterativo y coproducción de conocimiento por parte de los involucrados en la organización; el cual denominan aprendizaje de triple ciclo,

impulsado por un enfoque "estratégico" en el estado futuro deseado. El aprendizaje de ciclo simple es qué hacer (las reglas), el aprendizaje de doble ciclo es cómo hacerlo (percepciones) y el aprendizaje de triple ciclo es por qué hacerlo (principios).

Por lo tanto en base a los postulados mencionados, hablar de gestión adaptativa en el contexto universitario genera desafíos en cuanto a encontrar un equilibrio entre los conocimientos que se manejan con los conocimientos actuales, otro reto de este enfoque radica en lo que plantea Holling, que es la capacidad que puede tener el personal de la organización para aceptar, adaptarse y adoptar esos nuevos cambios. Es por ello que los gerentes universitarios deben de actuar de manera sinérgica y dirigida por medio de una visión innovadora, en referencia a lo que la organización quiere ser y para la que está destinada, impulsada

por metodologías ágiles, líderes conscientes y proactivos, con visiones de futuro, que se promulgue el aprendizaje colaborativo siendo la gestión adaptativa capaz de gestionar ambientes complejos y dinámicos.

Referirnos entonces a este nuevo enfoque de gestión, donde se pretende que la organización adopte los cambios y los haga parte de ellos para su evolución, que sus estructuras pueda soportar las interacciones con los factores internos y externos, ya que los mismos pueden generar ambientes de caos e incertidumbre en el contexto donde se desenvuelve. Con el tiempo, términos como "sostenible" y "resiliencia", comienzan a usarse implícitamente para expresar valores, así como información fáctica.

Gestión en el contexto universitario

Las universidades, lugar donde se investiga y se construyen conocimientos para brindar programas de formación sistemática a las prolijas comunidades de gerentes, incidieron decisivamente en la consolidación de una comunidad de práctica que, con sus tareas distintivas y sus propias reglas de juego, se institucionalizó en la sociedad. Es así como la práctica gerencial tiene como proceso general la toma de decisiones estratégicas, no como un simple proceso para resolver problemas, sino para fijar objetivos que creen el futuro, donde "la tarea importante y difícil no es nunca encontrar la respuesta correcta sino la pregunta correcta", Drucker (2002:400).

Es por ello que, la gestión universitaria se define como una función de administración racional de recursos proclives a desarrollar, de forma eficiente, procesos "administrativos-académicos cuyo fin es la búsqueda del

cumplimiento de los objetivos institucionales" Monagas (2010:35); por lo que constituye uno de los instrumentos más valiosos con que cuenta la universidad para gestar condiciones que la conviertan en una institución sustentable que contribuya al desarrollo nacional y de la región. Debe poseer las competencias para transformar su estructura; en razón de ello, sus funciones sustantivas misionales de docencia, investigación y extensión deben "someterse cotidianamente a la confrontación con los sistemas de acreditación y de calidad que florecen como efecto de los fenómenos de globalización e internacionalización" Pérez y Moreno, (2017:29).

A tal efecto, Alvarado (1990), expone que "existe necesidad de una transformación de la gerencia fragmentaria a una gerencia creativa, dinámica, cuyo centro al que se sirve como medio de transformación del

potencial humano" (p.1). Ello significa que un gerente debe redefinir su filosofía, abandonar esquemas tradicionales, donde su función se limita a planificar, organizar, dirigir, y controlar, sin considerar los escenarios futuros, por el contrario, lo compromete a demostrar niveles de competencia y calidad en su acción gerencial, utilizando métodos y herramientas enfocados en una perspectiva de cambio. La acción gerencial en las universidades debe ser asumida como una totalidad en la que todos sus elementos se articulen, para lograr los objetivos establecidos.

Metodología asumida

El presente estudio se abordó desde un enfoque Cualitativo que para Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa "estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las

personas implicadas" (p.25); con un paradigma interpretativo según Bogdan y Taylor (1984) al referirse a esta modalidad describe que "es un conjunto de procedimientos o técnicas para recoger datos descriptivos sobre las palabras habladas y escritas y sobre las conductas (...) de las personas sometidas a la investigación." (p.20), siendo esta una investigación científica de tipo descriptiva donde el propósito del artículo es conocer la postura del gerente universitario en función a los cambios que experimentan estas instituciones.

Al respecto, Bunge (2002), sostiene que: "una investigación científica arranca con la percepción de que el acervo de conocimiento disponible es insuficiente para manejar determinados problemas" (p.3). Para la recolección de la información se realizó una entrevista formal al personal codificado de la siguiente manera gerente universitario (PE1),

docentes universitarios con cargo de gestión universitaria (PE2 y PE3), en total la entrevista conto con 3 personas con más de 10 años de experiencia en el ámbito universitario y gerencial, ya que por medio de sus vivencias y perspectivas lograron brindar insumos para el fortalecimiento del artículo, de esta forma poder ahondar más la gerencia universitaria a fin de obtener evidencias solidas de la percepción que estos tienen sobre los cambio que circundan en el contexto universitario, y como este impacta la calidad educativa, la innovación, la colaboración, la adaptabilidad, el liderazgo de los gerentes de estas instituciones sintetizadas en forma de categorías emergentes.

Así mismo, para procesar la información recolectada en la investigación se realizó una hermenéutica de los datos obtenidos; que desde la perspectiva de Planella (2005) señala la como:

Una forma de estar en el mundo y de cómo a través de nuestra experiencia leemos (interpretamos) lo que nos pasa, lo que nos rodea, nuestras interacciones con los otros sujetos y si se quiere, los discursos que a través del diálogo estos otros sujetos comparten con nosotros. (p.5).

En concordancia con lo expresado por el anterior autor, los hallazgo obtenidos de la entrevista sirvieron para generar sub categorías extraídas de las respuestas del persona estratégico seleccionado, posterior a ellas se formularon las categorías centrales, siendo estas punto de partida para realizar la interpretación de las mismas a fin de darle sentido aquello se pretendió develar como propósito general, bajo la interpretación de autor y en concordancia a lo que la gestión adaptativa en el contexto universitario se refiere a como está ha hecho su proceso sistemático, progresivo y creativo

para aceptar, adaptarse y apropiarse de los nuevos modos de ver la gerencia del siglo XXI para de esta manera no solo mantenerse sino perdurar en el tiempo, yendo a la par con las demandas del entorno y la innovación en sus procesos gerenciales.

Hallazgos emergentes

Dentro del contexto universitario la gestión adaptativa puede ser vista como esa capacidad que tienen las instituciones de educación superior para evolucionar y ajustarse de manera estratégica a los cambios que se producen en el entorno y al dinamismo que se enfrentan constantemente producto de factores externos e internos que son cambiante pero no controlables por la gerencia. Las universidades son altamente complejas y se encuentran interconectadas; a medida que se genera caos, incertidumbre, fluctuaciones, exigencias, demandas del mercado es de

vital importancia que estas instituciones tiendan a tomar enfoques flexibles que se puedan ajustar a las necesidades requeridas. Es por ello que como producto de la entrevista surge el siguiente cuadro N°1 con las sub categorías y categorías que emergieron:

Cuadro 1. Sistematización de las categorías

Sub categoría	Categoría
- Dinámica social - Actores organizacionales - Actores claves - Actores universitarios - Impacto intangible	- Transformación adaptativa del gerente
- Nueva sinergia de gestión - Entorno universitario - Multidiversidad	- Red compleja del entorno

de escenar ios - Ser multidis ciplinari o - Transfor mación de estructu ras	
- Sentido conscie nte - Innovac ión - Produc ción del conoci miento - Creació n del conoci miento - Retroali mentac ión del accion ario - Pensam iento gerenci al	- Enfoque de innovación consciente

Considerando los argumentos expresados por el personal, se vislumbra una necesaria transformación adaptativa del gerente dentro del contexto universitario, la cual puede ser vista como un requerimiento

pertinente en función a la dinámica social en la que estas interactúan, esas interacciones que surgen de los constantes cambios, las demandas, el avance tecnológico y el impacto intangible que se tiene, donde los actores universitarios juegan un papel fundamental. Los gerentes como actores claves deben de propiciar ser líderes visionarios, con capacidad para fomentar ambientes de aprendizajes con todos los actores organizacionales, creando en ellos empatía, resiliencia, pensamiento creativos, capaces de poder gerencial en tiempos de incertidumbre y caos, que a su vez los miembros puedan adaptarse al entorno de manera efectiva.

Es así como el gerente universitario por el papel importante que juega dentro de esta organización tener la capacidad de identificar pero también responder de manera ágil a los desafíos que surgen en medio del mundo globalizado e

interactivo donde se desarrollan. Estos líderes del siglo XXI son aquellos que promueven el liderazgo ágil por medio de intercambios entre colaboradores, utilizan estrategias con perspectivas de futuro para consolidarse en el presente y prepararse para el futuro en función al alcance de sus objetivos, este tipo de liderazgo el gerente llega a reflexionar, apoyar y conducir a la organización en su proceso de adaptabilidad y colaboración.

En este orden de ideas, reflexionar sobre la red compleja del entorno universitario es referirnos a esas interacciones con la Multidiversidad de escenarios que se pueden encontrar, permitiendo crear una nueva sinergia de gestión tal como lo expresa el personal entrevistado (PE1) y cito "el pensamiento no deben de estar parcelado o disgregado más bien debemos ver a las universidades, los actores, las acciones, las estrategias como

un todo y cada una de esas partes pueden de cierta manera interconectarse" todo con el fin de generar un impacto en los procesos de gestión, donde la colaboración y cooperación entre las diferentes áreas de la organización vayan formando esa red para mejorar la efectividad y disminuir la resistencia al cambio. Cuando se trabaja en colaborativo se crea una interconexión con el personal y con los procesos que se llevan a cabo.

Vista desde una perspectiva de cambio, una gestión adaptativa debe de aprovechar oportunamente todo lo emergente o lo innovador permitirá generar una ventaja estratégica de modo tal, que los procesos se mantengan con relevancia y eficiencia a fin de lograr posicionar las instituciones universitarias para que estas vayan cónsonas a las exigencias de la sociedad. En este sentido es de resaltar que la naturaleza de

este tipo de organizaciones se desenvuelven en una red compleja en que su entorno busca comprender y analizar las interconexiones que existen entre los actores claves que hacen vida dentro de ellas sin dejar a un lado la interactividad con el medio externo e interno que los rodea es decir con la sociedad, otras instituciones a fines, gobiernos o empresas del estado.

Por consiguiente, el enfoque trascendental de las instituciones universitarias hoy en día esta direccionado hacia la innovación consciente, donde los procesos deben verse desde los propios pensamiento, centrada en acciones donde la conciencia del gerente juega un papel preponderante, donde sean capaces los actores universitarios de analizar el entorno, pensar y actuar con liderazgo ágil, en función de resolver problemas o conflictos que exista dentro de su contexto de una manera rápida y efectiva, realizando correctivos,

enfocarse en los retos, los cambios, en los avances tecnológicos y sobretodo en esa transformación adaptativa que se pretende dentro de estas universidades, sea cumplida a cabalidad de acuerdo a la necesidades que se evidencia, así mismo generar impacto en la sociedad que no solo se quede en la excelencia académica, sino generar competitividad en beneficio de todos.

Las universidades por ser creadoras y productoras de conocimientos se ven en la necesidad de innovar en sus procesos, adecuando transformaciones que permitan adaptarse y adoptar esos cambios incorporando nuevas perspectivas, citando al PE2 donde dice "debemos siempre apuntar nuestro horizonte, nuestra visión como universidad, que es generar cambios, cambios que produzcan transformaciones en las estructuras, en los procesos y en los resultados", siendo

entonces elementos que permiten proporcionar un marco holístico y flexible capaz de atender múltiples dinámicas dentro de la organización con un sentido consciente y claro de lo que se pretende alcanzar como meta u objetivo a corto, mediano y largo plazo.

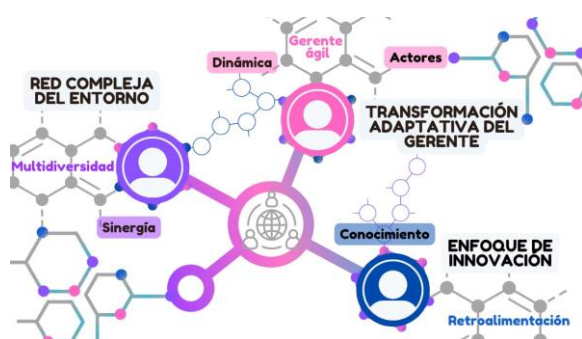


Imagen 3. Categorías emergentes. Fuente: Elaboración propia Castillo (2025).

Finalmente para resaltar la importancia y relevancia que tienen las categorías emergen del estudio se elaboro una representación grafica (imagen 3) donde se conjugaron elementos mencionados anteriormente, los cuales surgieron en función al sentido consciente y transcomplejo de la dinámica

organizacional dentro del contexto universitario, se pueden entrelazar para generar una forma estratégica integral que permite a las universidades navegar con éxito en el mundo contemporáneo, donde existen divergencias, convergencias en los pensamientos y modos de gerencial por parte de los lideres agiles que la conforman. Así como también la gestión adaptativa en este contexto permite mantener y perdurar en estos entornos dinámicos, combinando liderazgo, equilibrio, intercambio de conocimientos, sinergia, multidiversidad, compromiso con la innovación consciente para posicionarse y enfrentar los desafíos futuros generando impacto positivo en la sociedad.

Consideraciones finales

La transformación universitaria y su adaptación frente a diversos escenarios con vista a una gerencia adaptativa es un tema

de gran relevancia actualmente; pues las universidades están trabajando para anticiparse a los cambios futuros a nivel gerencial por medio de estrategias innovadoras y flexibles. Para buscar adaptarse a una gerencia adaptativa las universidades están incorporando en sus planes de estudio materiales relacionadas con las últimas tendencias en gestión organizacional, como lo es la inteligencia artificial, análisis de datos, gestión de cambio, sostenibilidad, liderazgo ágil, sentido consciente y transformador; de igual manera promoviendo a la formación de habilidades blandas y competencias claves necesarias para enfrentar los desafíos del entorno laboral en constante evolución. De acuerdo con Drucker (2002), "la gerencia universitaria del siglo XXI debe orientarse a su gente; ello significa que el gerente no sólo predica valores, sino que actúa apegado

a ellos, es dialógico y fomenta la libertad de expresión" (p.10).

Asimismo interpretar y conocer las diversas posturas que tienen algunos actores en relación a la gestión adaptativa desde el contexto universitario y como esta se ha comportado en función a esos cambios que la nueva era gerencial trae consigo, pues tener una nueva visión institucional requiere la generación de conocimientos vanguardistas capaces de brindar soluciones laudables a los problemas que se entretajan en la escena social, estrechando las relaciones con sus grupos de interés a partir de interacciones pertinentes que promuevan espacios colaborativos y sinérgicos necesarios para su integración. Para las universidades que se preparan para el futuro trabajan constantemente para mejorar continuamente sus funciones sustanciales como propósito fundamental en su praxis cotidiana vista como una

estrategia de gestión para la competitividad local, la acreditación internacional y la sensibilización de su doctrina filosófica.

Referencias bibliográficas

Alvarado, J. (1990). **La Gerencia de las Organizaciones del Futuro**. Trabajo de ascenso. Caracas: Universidad Pedagógica.

Andreas, S. (2009). **The impact of internal management on organizational performance**. Tesis de Doctorado. A&M University. Estados Unidos: Texas.

Benjamín. E y Fincowski. F. (2009). **Organización de empresas**. Tercera edición. Editorial McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

Blasco, J., y Pérez, J. (2007). **Metodologías de investigación en educación física y deporte: ampliando**

horizontes. Editorial Club Universitario. Imprenta Gamma.

Bogdan, R. y Taylor, S. (1984). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. 1era edición. Ediciones Paidós. México

Bunge, M. (2002). **La Investigación Científica: su estrategia y filosofía**. México: Siglo XXI Editores.

Burnes, B. (2004). **Gestión del cambio: un enfoque estratégico para la dinámica organizacional**. Financial Times Prentice Hall.

Burke, W. (1994). **Desarrollo Organizacional**. Addison-Wesley Iberoamericana, México.

Drucker, P. (2002). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá, Colombia: Fondo norma.

- French, W. L. (1999). **Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement.** Prentice Hall.
- García-González, J. R. y Sánchez-Sánchez, P. A. (2020). **Diseño teórico de la investigación: Instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica.** Información tecnológica, 31(6), 159-170.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>.
- Holling CS (ed) (1978) **Evaluación y gestión ambiental adaptativa.** Wiley, Chichester. Reino Unido.
- Holtshouse, D. (2010). **Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work.** On the Horizon, 18(3), 193-203.
- doi:10.1108/10748121011072645.
- Kotter, J. (2018). **8 steps for accelerate change in your organization.**
<https://www.kotterinc.com/research-and-perspectives/8-steps-accelerating-change-ebook-confirmation>.
 [Consultado: 2024, Noviembre, 12]
- Monagas, D. (2010). **Consideraciones sobre la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.** Actualidad Contable FACES, 6(6), 33-37. Merida. Venezuela
- Niño, L., & Piñero, M. (2017). **Significados sociales de la gerencia universitaria en un contexto de transformación institucional.** Revista Chakiñan de Ciencias

**Sociales y Humanidades, (1),
101-**

**117. [http://scielo.senescyt.gov
b.ec/scielo.php?script=sci_ar
ttext&pid=S2550-
67222017000300101](http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?script=sci_ar
ttext&pid=S2550-
67222017000300101).**

[Consultado: 2025, Febrero,
05]

03708. [Consultado: 2024,
Noviembre, 14]

Planella, J. (2005). **Pedagogía y
hermenéutica: de Hegel a
Gadamer. Revista de
Educación, 328(12), 1-11.**
[Consultado: 2025, Enero,
26]

Pérez, G. y Moreno, Z. (2017).
**Constructo teórico sobre la
gerencia universitaria.**
Criterio Libre, 26, 23-42.

Rivero, E., & Goyo, A. (2012). **La
gerencia universitaria
venezolana ante los nuevos
retos de la sociedad del
siglo XXI. Gestión y
Gerencia, 6(2),
425.** [https://dialnet.unirioja.e
s/servlet/articulo?codigo=53](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=53)

ESTRATÉGIAS GERENCIALES PARA EL LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN ESTUDIANTEL EN LA EDUCACIÓN MEDIA. ESTADO FALCÓN, VENEZUELA

AUTORAS:

**CASTRO GILSON MALVA YOHANA
JIMÉNEZ GILSON ANAIS VIRGINIA**

RESUMEN

El presente artículo, se enfocó en la necesidad de exponer prácticas gerenciales que promuevan la participación activa y el liderazgo de los estudiantes en el ámbito educativo. El objetivo fue sintetizar las estrategias gerenciales que facilitan la participación estudiantil activa en la educación media, a partir de una revisión bibliográfica exhaustiva de estudios previos y enfoques teóricos relevantes tales como la Gestión educativa de acuerdo con Vega (2020), Participación estudiantil según Molini y Sánchez (2019) y Liderazgo transformacional por Rondón (2024), que abordan la importancia de la participación activa y la promoción del liderazgo estudiantil, así como las barreras y oportunidades que enfrentan los jóvenes en este proceso. El artículo describe los principales hallazgos de otras investigaciones, las cuales destacan que la gestión educativa debe adoptar un enfoque democrático, donde se reconozca y valore la voz de los estudiantes. Lo que implica, no solo permitir su participación, sino también proporcionarles las herramientas necesarias para que puedan involucrarse de manera efectiva en la toma de decisiones que afectan su entorno escolar y comunitario. Como posibles conclusiones, se espera que este análisis contribuya a ampliar el conocimiento de cómo la gestión educativa puede influir en la participación de los estudiantes, mediante la aplicación de estrategias propias de la gerencia educativa promoviendo su aprendizaje autónomo y participación activa en el proceso educativo y en la vida comunitaria.

Palabras Clave: Liderazgo, Participación estudiantil, Gestión educativa, Estrategias gerenciales, Ciudadanía crítica.

ABSTRACT

This article focused on the need to promote management practices that promote the active participation and leadership of students in the educational field. The objective was to synthesize the management strategies that facilitate active student participation in secondary education, based on an exhaustive bibliographic review of previous studies and relevant theoretical approaches such as Educational Management according to Vega (2020), Student Participation according to Molini and Sánchez (2019) and Transformational Leadership by Rondón (2024), which address the importance of active participation and the promotion of student leadership, as well as the barriers and opportunities that young people face in this process. The article describes the main findings of other research, which highlights that educational management must adopt a democratic approach, where the voice of students is recognized and valued. Which implies not only allowing their participation, but also providing them with the necessary tools so that they can be effectively involved in making decisions that affect their school and community environment. As possible conclusions, it is expected that this analysis will contribute to expanding the knowledge of how educational management can influence student participation, through the application of educational management strategies, promoting their autonomous learning and active participation in the educational process and in community life.

Keywords: Student participation, Educational management, Management strategies, Critical citizenship, Inclusion.

Introducción

La participación activa de los estudiantes en el nivel de educación media, es un componente esencial para el desarrollo del liderazgo que se evidencia en la formación de una ciudadanía crítica y comprometida. En el contexto actual, donde los jóvenes enfrentan desafíos sociales, políticos y ambientales, es fundamental que las instituciones educativas no solo se limiten a transmitir conocimientos, sino que también sean capaces de fomentar un ambiente en el cual los estudiantes puedan involucrarse de manera significativa en su proceso de aprendizaje y por ende, en la vida de su comunidad. Este enfoque, no solo enriquece la experiencia educativa, sino que también prepara a los jóvenes para ser agentes de cambio en la sociedad (Pérez y Ochoa, 2017).

Con base en lo anterior, la participación estudiantil de forma activa se ha convertido en un tema, que ha venido ganando relevancia en las últimas décadas, reconociéndose como un componente fundamental para el desarrollo integral de los jóvenes y para la mejora de los procesos

educativos (Quintero y Gallego 2016). En este sentido, se evidencia la necesidad de innovar las metodologías educativas tradicionales, ya que las estrategias gerenciales juegan un papel esencial en la gestión educativa para fomentar un entorno en el que los estudiantes, siendo los protagonistas, se sientan motivados, comprometidos e identificados con la realidad y el contexto que los rodea.

Por consiguiente, estas estrategias deben ser diseñadas e implementadas de manera que puedan promover el liderazgo, la inclusión, colaboración y el protagonismo de los estudiantes en la toma de decisiones en todo lo que respecta a la organización dentro de la institución escolar (Aguilar, 2017 y Andrade, 2017). Asimismo, la gestión democrática de las organizaciones estudiantiles dentro del marco legal venezolano implica reconocer y valorar las voces de los estudiantes, permitiéndoles expresar sus ideas, inquietudes y propuestas. Esto, no solo fortalece su sentido de pertenencia, sino que también les otorga un papel activo en la construcción de su propio aprendizaje, así como en la resolución de problemáticas que afectan su entorno.

Por otra parte, en el estudio realizado por Pérez y Ochoa (2017) se revela que, para que la participación sea genuina y efectiva, es necesario que los estudiantes comprendan el derecho que tienen a participar y, sobre todo, el que tienen a que se les brinden las herramientas necesarias para ejercerlo. Esto incluye, la capacitación en habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, así como la creación de espacios donde puedan compartir sus opiniones y trabajar en proyectos que reflejen sus intereses y necesidades.

Es por ello que, las estrategias gerenciales deben centrarse en la implementación de proyectos participativos y colaborativos que permitan a los estudiantes vivir experiencias significativas, donde su voz y su acción sean valoradas. De modo que, al fomentar una cultura de participación activa, las instituciones educativas no solo contribuyan a su desarrollo integral, sino que también promuevan una sociedad más democrática y equitativa, que le permita a cada individuo en el entorno escolar sentirse empoderado para contribuir al bienestar común (Bernal y Sierra, 2024).

En base a lo anteriormente expuesto, el objetivo de este artículo científico, es sintetizar las estrategias gerenciales que fomenten el liderazgo y la participación estudiantil activa en la educación media. Tomando en cuenta que en Venezuela esto se encuentra enmarcado en La Ley de Participación Estudiantil del Subsistema de Educación Básica en Gaceta Oficial n.º 6.737 Extraordinario del 23/02/2023, la cual tiene por objeto:

Promover y desarrollar los medios para la participación protagónica y el ejercicio de la ciudadanía activa de las y los estudiantes del Subsistema de Educación Básica, a los fines de defender, proteger y garantizar la educación como derecho humano y deber social fundamental, así como en la formulación, ejecución y control de las políticas públicas en materia de educación, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

Además, también registra el derecho pleno que tienen los estudiantes de forma protagónica en el ejercicio de sus deberes e intereses, como a opinar, ser

oídos, planificar, ejecutar y gestionar en todo lo relacionado con el Subsistema de Educación Básica (Art.4) así como promover la participación protagónica en condiciones de igualdad, sin discriminación alguna (Art.5).

Por otra parte también expresa que el Estado y las familias, la sociedad y las instituciones educativas deben garantizar que los mismos puedan participar protagónicamente en la construcción de políticas, programas y planes nacionales, estatales y locales para su efectiva aplicación (Artículo 9), promoviendo de esta manera la incorporación progresiva a la ciudadanía activa y la asociación libre con fines sociales, culturales, deportivos, recreativos, ecológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales o de cualquier otra índole, en el Subsistema de Educación Básica, que se concreta en el derecho de “Libre Asociación en el Ámbito Escolar” previsto en el artículo 12 de la presente Ley.

Con base a lo anterior, la Ley mencionada propone diversas estrategias gerenciales como: la planificación, gestión, organización, formulación, ejecución y control de las políticas públicas en materia de educación que involucran la

participación estudiantil en la toma de decisiones escolares, como, por ejemplo, consejos estudiantiles, comités de participación, asambleas de estudiantes, entre otros. No obstante, aún existe un vacío en cuanto a la integración de estas estrategias en un modelo integral que permita que esta participación sea efectiva y significativa de los estudiantes, teniendo en cuenta los contextos culturales, sociales y pedagógicos específicos actuales.

Para ello, se han revisado diferentes referentes teóricos relacionados con la gestión educativa, liderazgo y la participación estudiantil en los cuales están inmersos las estrategias gerenciales mencionadas en párrafos anteriores. A continuación, se presentan algunos de ellos:

Gestión Educativa

La gestión de acuerdo con Vega (2020) se puede entender como aquel sistema de actividades y estrategias planificadas, que son llevadas a cabo de forma metodológica, utilizando instrucciones y técnicas adecuadas para obtener objetivos y metas determinadas. La autora, considera que la gestión educativa la conforman un conjunto de procesos

organizados que logran que una institución educativa alcance sus objetivos propuestos.

Es de resaltar, que para lograr una gestión oportuna se deben llevar a cabo fases de diagnóstico, planeación, diseño, ejecución, así como la evaluación y control de todas las actividades que conducen a alcanzar los resultados esperados por la directiva de la institución educativa. Considerando, además, que una gestión eficiente, significa la clave fundamental para que cada miembro del centro educativo tenga sentido y pertenencia dentro de las actividades y proyectos importantes para el desarrollo de la comunidad estudiantil.

Dichas estrategias pueden ser aplicadas por los estudiantes en sus diferentes formas de organización estudiantil, social, comunitaria y en todo lo relacionado con el Subsistema de Educación Básica en el cual tienen el pleno derecho de ser involucrados. Es decir, al integrar a los estudiantes en este proceso gerencial, se les vincula de manera activa con su propio aprendizaje, se les empodera y se les motiva a asumir un rol más activo en su propio proceso formativo.

Participación Estudiantil

La participación de los estudiantes se puede considerar, según Molini y Sánchez (2019) como una estrategia utilizada para aprender a partir de retos. Considerando que los estudiantes aprenden, de una mejor manera cuando se les involucra en las actividades y no solo que reciban la información pasivamente. Por lo tanto, los autores consideran, que los estudiantes al participar en los procesos de gestión educativa son artífices de su propio aprendizaje y esto, les ayuda a mejorar su autoestima.

En este sentido, involucrarlos en las gestiones escolares les brinda la oportunidad de contribuir con sus propias ideas, opiniones y perspectivas en la toma de decisiones relevantes para su propio aprendizaje y entorno educativo. Esto fomenta, además, el espíritu crítico, la capacidad de negociación, el trabajo en equipo y la responsabilidad social (Valdés 2020).

Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Rondón (2024), el liderazgo transformacional se puede definir como un estilo de liderazgo centrado en motivar e inspirar a los seguidores para que adopten una nueva visión de posibilidades,

desarrollando, de esta manera, sus capacidades de liderazgo y contribuyendo, también al cambio y al crecimiento tanto a nivel individual como organizacional.

En el ámbito educativo, este tipo de liderazgo busca anticipar tendencias futuras, inspirar a los estudiantes a desarrollar su potencial de liderar y construir un equipo que es capaz de aprender, apoyarse mutuamente y buscar la excelencia. Asimismo, en este contexto educativo, el liderazgo transformacional se enfoca en motivar a los docentes a superar sus propias expectativas, promoviendo el desarrollo intelectual, la inspiración y la motivación al logro, y fomentando un ambiente democrático y participativo de los estudiantes en el proceso educativo (Carrillo et al. 2024).

Esto incluye además, la toma de decisiones como un proceso individual o grupal, y puede ser influenciada por factores como la experiencia, los valores, las emociones, la cultura así como el entorno en el que se toma la decisión. Por otra parte, también se considera como un proceso crítico para la gestión de las unidades educativas, ya que permite a los líderes educativos tomar decisiones informadas y

estratégicas que ayuden a mejorar la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes y docentes (Jara, C. et al a, b 2019).

Metodología

El presente artículo se trata de una revisión sistemática con un diseño documental, de tipo descriptivo. Para ello, se aplicó la siguiente metodología en la búsqueda de información: Definición del tema y objetivo, selección de fuentes identificando la literatura académica relevante y utilizando bases de datos académicos, bibliotecas digitales y sitios web oficiales, búsqueda sistemática empleando palabras clave y registrando las referencias bibliográficas para la inclusión de la información relacionada con el tema, seguidamente se realizó un análisis crítico de dicha información, considerando su relevancia y contribución de acuerdo a las categorías temáticas y finalmente se sintetizó la información recolectada integrando los hallazgos sobre estrategias gerenciales para el liderazgo y la participación estudiantil activa en la educación media, con el propósito de resumir las principales conclusiones existentes en la literatura.

Esta búsqueda electrónica se realizó a través de diversas bases de datos como Google Académico, Scielo, Redalyc y Dialnet, con un límite de 10 años de antigüedad (2014-2024) en los idiomas español e inglés, en revistas especializadas para el análisis de artículos científicos relevantes para el tema de investigación y relacionados con estrategias gerenciales, liderazgo y participación estudiantil, mediante el uso de la pregunta PICO ¿Cuáles son las estrategias gerenciales más efectivas para fomentar el liderazgo y la participación estudiantil activa en el nivel de educación media, según la evidencia científica disponible?; a su vez, también se hizo uso de palabras clave para la estrategia de búsqueda, que incluyen las siguientes: "participación estudiantil", "liderazgo" "estrategias gerenciales", "educación media".

Además, se utilizaron términos abiertos y descriptores controlados e indexados para cada una de la base de datos, los cuales se unieron mediante los operadores booleanos: OR, AND y NOT, (participación estudiantil OR educación media) AND (estrategias gerenciales OR gestión educativa) AND (liderazgo OR estrategias gerenciales).

Tabla 1

Estrategia de búsqueda

BASES DE DATOS DIGITALES	PALABRAS CLAVE
Google Académico	"estrategias gerenciales" AND "participación estudiantil" AND "educación media" ("estrategias gerenciales" OR "gestión educativa") AND ("participación estudiantil" OR "gestión educativa") AND ("educación media" OR "liderazgo") ("estrategias gerenciales" AND "participación activa") AND ("liderazgo" OR "educación media")
Scielo	
Redalyc	
Dialnet	("estrategias gerenciales" and "participación estudiantil") and ("educación media" or "liderazgo")

Nota. Descriptores

Criterios de Selección

El proceso de selección se desarrolló aplicando ciertos criterios de inclusión y exclusión que fueron fundamentales para delimitar la revisión y asegurar que los estudios incluidos sean relevantes, tales como:

Criterios de Inclusión

Relacionados con el tipo de estudio, estudios de revisión de literatura, estudios de revisión sistemática con y sin meta-análisis, artículos relacionados con gestión educativa, estrategias gerenciales, liderazgo y participación estudiantil, se incluyeron artículos en idioma inglés y español y finalmente el tiempo, se seleccionaron artículos con una vigencia de hasta 10 años de antigüedad entre el período 2014 y 2024 con relevancia temática, rigor metodológico, validez y coherencia de los resultados presentados.

Criterios de Exclusión

En cuanto a los criterios de exclusión, se establecieron los siguientes: tesis, cartas al editor, artículos sin texto completo,

artículos que no traten sobre el tema en específico, artículos de acceso limitado, idioma diferente al inglés o español, los estudios con fechas mayores a 10 años, antes de 2014. Para la extracción y clasificación de datos se revisaron los más relevantes de cada artículo seleccionado, que incluyó los objetivos del estudio, los métodos utilizados, los resultados obtenidos y las conclusiones principales.

La revisión crítica de los estudios se llevó a cabo mediante dos revisiones para evaluar la calidad metodológica en cuanto a si los mismos abordan la pregunta de investigación, identificando posibles sesgos en el diseño, contenido y análisis del estudio, además, se aplicó la guía de la metodología Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), que se detallará en los próximos apartados.

Tabla 2

CRITERIOS		INCLUSIÓN	EXCLUSIÓN
Tipo de estudio		Estudios de revisión de literatura, estudios de revisión sistemática con y sin meta-análisis, estudios cualitativos	Ensayos clínicos aleatorizados, estudios cuasiexperimentales, estudios correlacionales
Participantes		Estudiantes de educación media (12-18 años) en instituciones educativas formales	Estudiantes con necesidades educativas especiales, adultos
Intervención		Estrategias gerenciales para fomentar la participación estudiantil activa.	Intervenciones pedagógicas sin componente gerencial, programas de mentoring
Resultados		Estrategias directas	Estudios sin datos cuantitativos

Criterios de inclusión y exclusión

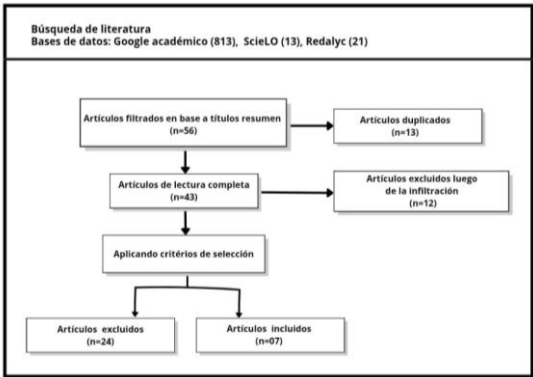
Nota. Datos de los Criterios de Selección.

Resultados

En este artículo de revisión sistemática, se presentan los resultados obtenidos luego del análisis de la literatura existente que se desarrolló a través de la metodología Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), la cual permitió identificar, evaluar y sintetizar de manera crítica la evidencia disponible sobre estrategias gerenciales para el liderazgo estudiantil en la educación media, que incluyó la búsqueda en bases de datos electrónicas, la selección de estudios pertinentes con la pregunta PICO y la extracción de datos clave como: autores, año de publicación, objetivo, diseño de la investigación y resultados, logrando proporcionar una visión integral que resume los hallazgos más significativos de cada uno de estos estudios. La búsqueda inicial fue de 855 investigaciones, se filtraron 56 luego de leer el título y el resumen, de los cuales 13 artículos eran duplicados, se

realizó la lectura completa de 43 artículos y de ellos, se excluyeron 12 artículos después de la filtración y al aplicar los criterios de selección se excluyeron otros 24, siendo 07 los artículos que fueron incluidos en esta revisión. En las siguientes secciones, se detallarán los resultados obtenidos, organizados en un diagrama de flujo, tabla y gráfico circular, que facilitan la comprensión y discusión de los mismos.

Figura 1
Diagrama de flujo de selección de artículos



Nota. Resultados de la revisión.

Tabla 3
Resumen de los estudios seleccionados

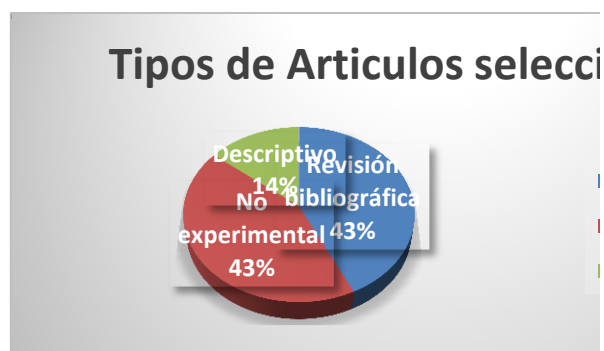
Nro.	Autor (es)	Título/Año	Objetivo	Diseño	Resultados
1	Astonitas, C. et al.	Estrategias de	Analizar teóricamen	Revisión bibliográfi	Las estrategias de educación virtual para mejorar el

		habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas (2024)	te las estrategias de habilidades gerenciales del personal directivo en el mejoramiento de la gestión en las instituciones educativas	
2	Carrillo, et al.	C. El liderazgo educativo en el proceso de aprendizaje (2024)	Conocer la gerencia educativa en el proceso de aprendizaje , desde la perspectiva de los directivos, docentes y estudiantes , en el cantón de Quito, Provincia de Pichincha-Ecuador.	
3	Cañola, et al.	G. Implementación de estrategias gerenciales direccionadas a la educación virtual para mejorar el	implementar estrategias gerenciales direccionadas a la educación virtual para mejorar el	

Nota. Datos de los Criterios de Selección.

Grafico 1

Porcentajes de los tipos de artículos seleccionados



Nota. Selección de las unidades de estudio.

En la presente selección de unidades de estudio, se han considerado un total de siete artículos que representan una variedad de enfoques metodológicos. A continuación, se detallan los tipos de estudios incluidos y su respectiva proporción en el conjunto total: Revisión bibliográfica o documental en un 43%, estudios con diseño No Experimental un 43% y estudio descriptivo un 14%.

Como se puede observar la revisión bibliográfica constituye una parte significativa dentro de esta selección, representando el 43% del total. Este tipo de estudio es fundamental ya que permite el análisis y la síntesis de la literatura actual existente sobre el tema específico, además de identificar tendencias, vacíos en la investigación y establecer referencias teóricas claras respecto al tema para contextualizar nuevos hallazgos acerca de las estrategias gerenciales aplicadas en el ámbito educativo que involucra la participación y el liderazgo de los estudiantes en el Subsistema de Educación Básica y especialmente en el nivel de Educación Media.

Al igual que las revisiones bibliográficas, los estudios con diseño no experimental también constituyen el 43% de la selección, caracterizados por estudiar la realidad en su contexto natural, sin manipular variables, es por ello que la elección de este tipo de diseño permitió captar la complejidad del fenómeno en su entorno habitual, relacionado con las estrategias gerenciales y su influencia en el liderazgo y participación estudiantil activa.

Y por último, el estudio descriptivo representa el 14% de los artículos seleccionados, estos se centran en describir cómo el liderazgo educativo se considera la base fundamental en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, dentro de las instituciones educativas a nivel mundial. Estos tipos de estudio son esenciales para proporcionar una visión clara y detallada del tema de estudio, lo que es particularmente útil en el desarrollo del mismo.

Discusión

La revisión sistemática de la literatura sobre estrategias gerenciales, liderazgo y participación estudiantil en la educación media, reveló una serie de hallazgos significativos que contribuyen a la comprensión de estas prácticas en la gestión educativa. Los estudios analizados, como el de Astonitis et al. (2024), por ejemplo, coinciden con lo aportado por Carrillo et al. (2024), Aguilar (2017), Andrade (2017) y Bernal (2024), quienes destacaron la importancia de las habilidades gerenciales en los directores y su relación con el rendimiento académico estudiantil. Esto se alinea con investigaciones previas que han enfatizado el papel del

liderazgo transformacional en la mejora del clima escolar y la participación activa de los estudiantes (Rondón, 2024; Vega, 2020).

Estos hallazgos de Astonitis et al. (2024) sugieren que las estrategias gerenciales efectivas no solo mejoran la gestión educativa, sino que también son fundamentales para fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje. Este enfoque es respaldado además por Cañola y Quinche (2023), quienes argumentaron que la implementación de estrategias gerenciales en entornos virtuales puede potenciar el aprendizaje significativo.

Sin embargo, es crucial señalar que si bien estos estudios presentan evidencias positivas, muchos carecen de una metodología clara; ya que fueron desarrollados en entornos variados y esta diversidad de contextos educativos en los que se han llevado a cabo las investigaciones, como en el caso del desempeño de las funciones directivas en instituciones educativas y a nivel universitario, limita que se permita generalizar los resultados.

Comparado lo anterior con estudios como los de Cuesta y Moreno (2021), Parraguez (2018),

Sierra (2016) y Villa (2018) que abordan el concepto de liderazgo en términos más amplios, se centran en aplicaciones prácticas específicas dentro del contexto educativo actual. Por ejemplo, mientras Cuesta y Moreno (2021) discuten los límites del término "liderazgo", Astonitas et al. (2024) ofrecen ejemplos concretos de cómo las habilidades gerenciales pueden ser aplicadas para mejorar la gestión educativa.

Desde una perspectiva teórica, estos estudios refuerzan la idea de que el liderazgo educativo debe ser considerado un factor crítico en la estructura organizativa de las instituciones educativas. Sin embargo, se observan algunas diferencias en el enfoque de las investigaciones, puesto que algunos estudios se centran en el desarrollo de habilidades específicas de liderazgo, como la toma de decisiones y la resolución de conflictos, otros exploran la relación entre el liderazgo y el desempeño docente (Freire et al., 2024).

Como se pudo evidenciar existe un enfoque predominante en el rol de los directivos y sus competencias, habilidades y estrategias, las cuales influyen en la gestión educativa en general

dejando de lado el papel crucial que juegan los estudiantes en el proceso educativo, por otra parte, el liderazgo educativo se enfoca en los conceptos y teorías del liderazgo, sin profundizar en sus efectos directos sobre la participación estudiantil, y en cuanto a las estrategias gerenciales generales, se abordan estrategias amplias de gestión educativa, sin especificar aquellas dirigidas específicamente a fomentar el liderazgo estudiantil.

De igual manera, también se pudo evidenciar que no existe literatura que aborde el tema del liderazgo y la participación activa de los estudiantes de forma protagónica en el ejercicio de sus deberes e intereses, como a opinar, ser oídos, planificar, ejecutar y gestionar en todo lo relacionado con el Subsistema de Educación Básica, tal como lo plantea la legislación venezolana. No hay evidencias de investigaciones realizadas en el país que traten del tema en cuestión. Al revisar los trabajos incluidos se pudieron generar las siguientes categorías:

Perspectiva de Gestión: Los estudios tales como de Astonitas et al. (2024) y Padilla et al. (2021), se centran en las habilidades y competencias que deben desarrollar los directores para

mejorar la gestión educativa. Este enfoque es comprensible, dado que los líderes educativos juegan un papel crucial en la toma de decisiones y en la implementación de políticas que afectan a toda la institución.

Falta de Conexión Directa con Estudiantes: Sin embargo, esta función gerencial en los directivos a menudo resulta en una falta de análisis sobre cómo estas estrategias gerenciales impactan directamente en la experiencia participativa, en la gestión escolar y en el rendimiento de los estudiantes. Por ejemplo, aunque se discuten las habilidades gerenciales necesarias para una gestión efectiva, se menciona poco sobre cómo estas habilidades pueden traducirse en prácticas que fomentan la participación activa y el liderazgo estudiantil (Freire et al., 2024).

Desconexión entre Estrategias y Resultados Estudiantiles: Al no abordar específicamente el vínculo entre las estrategias gerenciales y su efecto sobre el derecho de los estudiantes a participar en la gestión escolar, se pierde una oportunidad crucial para entender cómo las decisiones administrativas pueden influir en el aprendizaje y desarrollo integral de los mismos. Esto puede llevar a

una implementación ineficaz de políticas educativas que no consideran las necesidades y perspectivas estudiantiles, así como su opinión y participación en la aplicación de estrategias gerenciales como: la planificación, gestión, organización, formulación, ejecución y control de las políticas públicas en materia de educación, que involucren la toma de decisiones escolares, como, por ejemplo, consejos estudiantiles, comités de participación, asambleas de estudiantes, entre otros.

Los resultados de esta revisión como se ha observado, tienen importantes implicaciones tanto a nivel teórico como práctico. Desde una perspectiva teórica, confirman la relevancia de las teorías del liderazgo transformacional y situacional en el contexto educativo. A nivel práctico, estos hallazgos pueden servir de guía para el diseño de programas de formación no solo para los directivos, sino también para los estudiantes, y para la implementación de políticas educativas que promuevan el desarrollo de habilidades gerenciales y dar apertura a un modelo integral que permita que esta participación sea efectiva y significativa para los estudiantes,

teniendo en cuenta los contextos culturales, sociales y pedagógicos específicos actuales.

Por otro lado, una limitación notable en los estudios revisados es la falta de diversidad metodológica; muchos dependen de resultados de encuestas, lo que puede introducir sesgos. Además, algunos estudios no consideran variables contextuales que podrían influir en los resultados, como diferencias culturales o socioeconómicas entre las instituciones educativas.

Pero también se revela un vacío significativo de información en relación con las estrategias gerenciales aplicadas en el ámbito educativo, especialmente en lo que respecta a su impacto directo en los estudiantes y su rol protagónico en estos procesos. Aunque muchos de los trabajos citados abordan el tema de las estrategias gerenciales, su enfoque principal se centra en los directivos y en cómo estas estrategias afectan la gestión institucional. Se evidencia entonces un claro sesgo hacia el estudio del liderazgo y las estrategias gerenciales desde la perspectiva de los directivos, más que desde la del estudiante.

Este vacío en la literatura también sugiere una necesidad urgente de enfoques

interdisciplinarios que integren la gestión educativa con teorías del aprendizaje centradas en el estudiante, específicamente en Venezuela donde existe una Ley que regula tal participación estudiantil en la gestión escolar. Esto conlleva a plantearse la necesidad de realizar investigaciones que:

Centren al estudiante como sujeto activo, explorando sus percepciones, motivaciones y barreras para participar, durante todo el proceso de gestión educativa y en la toma de decisiones dentro de las instituciones, identificando aquellas prácticas gerenciales que directamente promueven el liderazgo y la participación activa estudiantil.

Conclusiones

Aunque existe una abundante literatura sobre estrategias gerenciales en educación, estas están centradas específicamente en la figura del director de la institución educativa, por ello es fundamental ampliar el enfoque para incluir la participación estudiantil.

Sería entonces interesante incluirlos en futuros procesos investigativos para obtener sus perspectivas sobre qué estrategias

gerenciales consideran efectivas y cómo podrían aplicarse, para fomentar el liderazgo y su participación activa dentro de la planificación y toma de decisiones en la gestión escolar. Esto no solo enriquecería el campo académico a nivel de la educación media, sino que también podría conducir a prácticas más efectivas y relevantes que beneficien a todos los actores involucrados en el proceso educativo, específicamente a los estudiantes.

Esta revisión sistemática ha puesto de manifiesto la importancia de las estrategias gerenciales en la mejora de la gestión educativa, de manera muy general. Sin embargo, se requieren más investigaciones para comprender mejor los mecanismos a través de los cuales estas influyen en el liderazgo y participación estudiantil dentro de los institutos educativos en el país.

Por lo tanto, existe la necesidad de diseñar un modelo innovador de estrategias gerenciales que considere aspectos como la formación de habilidades de liderazgo y participación activa, el fortalecimiento de la voz de los estudiantes en los espacios de toma de decisiones y la creación de canales de comunicación

efectivos entre estudiantes, docentes y directivos.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, S. (2017). **Estrategias Gerenciales de Calidad y Productividad: Dos Opciones para la Gerencia Educativa.** *Revista Scientific*, 2(3), 325–342. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.3.18.325-342>
- Andrade, G. (2017). **La gestión escolar y el fortalecimiento la diversidad cultural.** <https://ineverycrea.mx/comunidad/ineverycreamexico/recurso/la-gestion-escolar-fortaleciendo-la-diversidad/2aa21447-26bb-4891-821d-4f224d53baba>
- Astonitas, C., Rojas, M, & Ortega, M. (2024). **Estrategias de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas.** *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), 81–94. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n2.2024.1095> [Consultado: 2024, octubre 23].

- Bernal, L. & Sierra, W. (2024). **Disertación Filosófica Como Estrategia en la Gestión Directiva para el Mejoramiento en la Convivencia Escolar.** Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. 8. 411-436.
10.37811/cl_rcm.v8i3.11236.
- Carrillo, C. Moscoso, D, González, L & Toalombo, M. (2024). **El liderazgo educativo en el proceso de aprendizaje.** Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063, 5(1), 1-11.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11062696> [Consultado: 2024, octubre 23].
- Cañola, G. & Quinche, O. (2023). **Implementación de estrategias gerenciales direccionadas a la educación virtual para mejorar el desarrollo del aprendizaje significativo de la unidad educativa Thomas More de la ciudad de Samborondón.** Ciencia Y Educación, 4(4), 35 - 49.
<https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/200>
- Cuesta, O, Moreno, E. (2021). **El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico.** Sophia 17(1) e1010
- Freire, M, Orellana, V, Cabrera, J, Montenegro, I, & Cedeño, C. (2024). **Estrategias para fomentar la participación activa y el compromiso de los estudiantes en cursos en línea.** Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 2879-2891.
- Gómez, M & Z, G. (2023). **Liderazgo escolar en el proceso de aprendizaje en los estudiantes del programa EPJA.** MQRInvestigar. 7. 2449-2471.
10.56048/MQR20225.7.4.2023.2449-2471.
- Hernández, D. (2016). **Gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación.** Gestiopolis.
<https://www.gestiopolis.com/gestion-pedagogica-desde-la-perspectiva-la-organizacion-institucional-la-educacion/>
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12537
[Consultado: 2024, octubre 23].
- Jara, C, Sánchez, M, & Cox, C. (2019). **Liderazgo educativo**

- y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores.** *Calidad en la educación*, (51), 350-381. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.687>
- Jara, C., Sánchez, M, & Cox, C. (2019). **Liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar.** Recuperado de <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2019/05/cuaderno-17.pdf>
- Martínez, O. (2022). **Consideraciones actuales del liderazgo educativo: Aportes teóricos para una gerencia escolar eficiente.** GACETA DE PEDAGOGÍA, (42), 23–42. <https://doi.org/10.56219/rgp.vi42.506>
- Molini, F., y Sánchez, D. (2019). **Fomentar la participación en clase de los estudiantes universitarios y evaluarla.** REDU, *Revista de Docencia Universitaria*, 17(1), 211-227. Doi: <https://doi.org/10.4995/redu.2019>. [Consultado: 2024, octubre 23].
- Ley de Participación Estudiantil en el Subsistema de Educación Básica. (2023). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, n.º 6.737 Extraordinario, 23 de febrero de 2023.
- Padilla, E., García, O., & Salcedo, A. (2021). **Estrategias gerenciales desde la perspectiva del personal directivo y docente de instituciones educativas colombianas:** Management strategies from the perspective of the directive and teaching staff of Colombian educational institution. *Encuentro Educacional*, 27(2), 220-239. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8195704>. [Consultado: 2024, octubre 20].
- Parraguez, L. (2018). **Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria.** en *Educare et Comunicare*. <https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/201/401>.
- Pérez, L, & Ochoa, A. (2017). **La participación de los estudiantes en una escuela secundaria: retos y posibilidades para la**

- formación ciudadana.** *Revista mexicana de investigación educativa*, 22(72), 179-207. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662017000100179&lng=es&tlng=es.
- Perplexity. (2024). Perplexity AI [Modelo de búsqueda con inteligencia artificial]. <https://www.perplexity.ai>
- Quintero, P. y Gallego, A. (2016). **La participación infantil y juvenil en el aula. Una reflexión desde las narrativas docentes de una Institución Pública.** *Revista Katharsis*, N. 21, enero-junio 2016 pp.311-329. <http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis>
- Rondón, K. (2024). **Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general.** *Aula Virtual, generando conocimiento*, 5(11), 68-86.
- Sierra, G. (2016). **Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible.** [Revista en línea], *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf> [Consulta: 2021, Octubre 18]
- Valdés, R, Manghi, D, & Godoy, G. (2020). **La participación estudiantil como proceso de inclusión educativa.** *Sinéctica*, (55), e1096. Epub 20 de enero de 2021. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2020\)0055-008](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2020)0055-008)
- Vega, L. (2020). **Gestión educativa y su relación con el desempeño docente.** *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>. [Consultado: 2024, octubre 21].
- Villa, A. (2019). **Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo.** *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/76528/1/15_RIE_V37_N2_2019.pdf

CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA. UNA VÍA PARA LA GESTIÓN CREATIVA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

AUTORA:
COTIZ JULIMAR

RESUMEN

La cultura se ha convertido en un baluarte impulsor de las creencias, valores, prácticas y normas en las organizaciones para trascender hacia la innovación y creatividad del mundo globalizado y emergente. El propósito general de esta investigación fue develar el camino a seguir para la gestión creativa en las organizaciones públicas. Este estudio se abordó desde el enfoque cualitativo, bajo la metodología de investigación documental, en donde a través del análisis e interpretación de teorías se desarrolló la cultura organizacional innovadora como mecanismo para la gestión creativa en las organizaciones públicas. Se concluye que para fomentar una cultura organizacional innovadora caracterizada por la creatividad, se han de diseñar estrategias que conlleven a una estructura organizacional horizontal, flexible, que se practique la visión compartida y futurista, el aprendizaje organizacional, el pensamiento creativo caracterizado por acciones o resultados que conlleven a nuevos métodos y relaciones de trabajo que permitan estar preparados para hacer frente a los cambios que se presenten.

Palabras Clave: cultura organizacional innovadora, gestión creativa.

ABSTRACT

Culture has become a driving bulwark of beliefs, values, practices and norms in organizations to transcend towards innovation and creativity in the globalized and emerging world. The general purpose of this research was to reveal the way forward for creative management in public organizations. This study was approached from the qualitative approach, under the documentary research methodology, where through the analysis and interpretation of theories, innovative organizational culture was developed as a mechanism for creative management in public organizations. It is concluded that in order to promote an innovative organizational culture characterized by creativity, strategies must be designed that lead to a horizontal, flexible organizational structure, which practices a shared and futuristic vision, organizational learning, creative thinking characterized by actions or results. that lead to new methods and work relationships that allow us to be prepared to face the changes that arise.

Keywords: innovative organizational culture, creative management

INTRODUCCIÓN

La cultura comprende las sociedades humanas y los grupos sociales, tiene un sentido antropológico, porque está en la base de cada sociedad u organización. Ella distingue el modo de como los seres humanos interactúan entre sí y, sobre todo, como se comportan, sienten, piensan, actúan y trabajan. Las sociedades y las organizaciones están apropiadas de una cultura específica que le proporciona modos propios de pensar, sentir y actuar.

Ahora bien, para Schein (1992) la cultura organizacional es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para ser transmitido a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a las situaciones por resolver. En ese sentido la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento del talento humano que conforma una organización diariamente y enfocan sus acciones hacia el

logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la cultura define la misión y provoca nacimiento y establecimiento de los objetivos de la organización, la cultura organizacional comprende tres elementos a saber. Los artefactos referidos a la estructura y procesos organizacionales visibles, los valores compartidos relacionados con la filosofía, estrategias y objetivos y los supuestos básicos que no son más que creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos.

En relación a la cultura innovadora, se tiene que para que las organizaciones logren ser exitosas, han de diseñar estrategias para generar nuevas ideas, valiéndose de los procesos de innovación para darle valor potencial a esas ideas, una forma de lograrlo es a través de una cultura organizacional que valore la dialógica creatividad e innovación de los colaboradores. Al mismo tiempo Saffold (1998), plantea que es necesario la integración e interconexión de la cultura organizacional con el desempeño de la empresa, en donde para lograrlo se han de considerar varios aspectos como son las estrategias, liderazgo, inteligencia emocional y

aprendizaje organizacional, los cuales se desarrollan en esta investigación.

Con respecto a la creatividad organizacional para (Ahmed y otros 2012), es la capacidad para generar en forma consistente resultados diferentes y valiosos. En ese sentido un componente vital en la producción de los resultados valiosos es un proceso disciplinado que ayuda a encauzar la creatividad y a mantenerla enfocada en el logro de los resultados. Así mismo está orientada al desarrollo de ideas originales y útiles, bien sea que este relacionado con un mejoramiento gradual o de un avance capaz de cambiar al mundo. Por lo tanto, ser creativo implica producir en forma consistente una gran cantidad de ideas, conjuntar, en diferentes combinaciones, las ideas existentes o las ideas nuevas y desglosar una idea para tener una apreciación reciente de sus partes.

Finalmente, para cumplir con el propósito propuesto se inició la revisión teórica de la bibliografía relacionada con la cultura organizacional, cultura innovadora y la creatividad, para lo cual se acudió a la técnica de análisis de contenido,

describiendo, comprendiendo e interpretando los supuestos teóricos tendientes a vislumbrar, los aportes para generar la fundamentación de la cultura organizacional innovadora como una vía para la gestión creativa de las organizaciones públicas.

Fundamentación teórica de la cultura organizacional innovadora

La cultura organizacional puede ser comprendida como la forma especial, e idiosincrásica y característica con que cada organización lleva a cabo los procesos. Es dinámica, evolutiva, cultivable y modificable por los directivos. En ese sentido comprende tanto valores creencias y valores compartidos de sus integrantes, así como también las normas y reglas organizacionales; por tal razón que es manifestada a través del desempeño laboral asumido al orientarse por patrones de conductas compartidos. En virtud de ello Etkin (2011), plantea que una forma de impulsar la conducta organizacional es a través de los valores, fundamentados en lo moral, lo cultural y lo ético.

Por su parte, Jaques (1951), define la cultura organizacional como la forma rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, con una visión compartida por todos los miembros de la organización, los cuales han de estar dispuestos a aprender y aceptar los nuevos miembros que se integren. Más tarde Deal y Kennedy (1985), la definen simplemente como la manera como se hacen las cosas acá. Finalmente, Schein (1992), la define como un patrón de asuntos básicos compartidos aprendidos por los grupos para resolver problemas de adaptación externa e integración interna y que su aplicabilidad esta sustentada hasta el punto de ser considerada valida y deseable para transmitir a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y hacer frente a determinados problemas.

De lo anteriormente planteado, se infiere que la cultura organizacional es un conjunto de valores y comportamientos interdependientes que son comunes a una organización, de igual manera también comprende el conjunto de valores compartidos que se adquieren como creencias implícitas y que son llevadas a

cabo por un grupo para resolver la forma de ejecutar las tareas y como relacionarse entre ellos.

Conviene ahora en este apartado, hacer referencia a los niveles de la cultura organizacional, al respecto Schein (1992), plantea tres niveles a saber: los artefactos, valores compartidos y los supuestos básicos, en relación a los artefactos, forman parte del primer nivel de observación, siendo el más superficial y visible. Es lo que uno observa, escucha cuando forma parte de una organización o al ingresar a ella. Entre los que se puede nombrar están la forma de tratar a las personas, los rituales tanto en las celebraciones como en las penalidades, la sinceridad o la dificultad para practicar el diálogo, también comprenden la vestimenta, las maneras de compartir información, las oficinas o los espacios que se ocupan según la jerarquía.

En relación a los valores compartidos, conforman el segundo nivel, esta referido a lo consciente. Es interpretativo, por lo tanto, requiere analizar consistencias y recurrencias entre los comportamientos. Pueden ser valores heredados de los fundadores o reforzados por

situaciones de éxito o de crisis. Es importante destacar que mayormente su función implica la simplificación de la toma de decisiones, en el sentido de que constituyen referencias y justificaciones para todos los miembros, muestra de los valores compartidos pueden ser la actitud frente al riesgo, las formas de resolver los conflictos y la puntualidad en reuniones.

El último nivel está relacionado con los supuestos básicos, comprenden el nivel más profundo e inconsciente. Son las creencias profundas, las percepciones y los sentimientos que predominan en cada una de las personas de la organización. El respeto a los miembros con mayor antigüedad, el estilo directivo y la política interna reflejan el mayor grado de consolidación de las estructuras de poder y de relación que se han establecido con el tiempo.

Finalmente es necesario destacar que las organizaciones exitosas pueden generar, con el transcurrir del tiempo, relaciones coherentes entre los tres niveles de análisis, su fortaleza sienta las bases en el grado de coherencia que existe entre las capacidades que derivan de la toma en consideración de prácticas

organizativas y las que emergen de comportamientos personales alineados con sus valores compartidos, en la que el liderazgo de los fundadores marca la pauta, quienes han inculcado en empleados, clientes o accionistas, una impronta reforzada por aspectos del valor percibido en ellos.

Ahora bien, de la cultura organizacional se trasciende a la cultura innovadora, para Schein (1992), es una forma pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la organización, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la misma, aun cuando esto signifique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Por su parte, Molina y Conca (2000), la describen como un conjunto de creencias y valores, los cuales impera en el grupo de personas que los comparten y la pretensión de generar nuevas ideas que pueden ser utilizadas en las diversas y múltiples parcelas que comprende la actividad empresarial (producción de bienes y servicios, relaciones con los proveedores, clientes y empleados, procesos administrativos, atributos de

productos, sistemas de distribución, entre otros, de los cuales deriven rendimientos en alguna medida palpables en beneficio de la organización y/o de sus clientes tanto internos como externos.

De lo anteriormente planteado, se desprende la necesidad que tienen las organizaciones de incorporar dimensiones culturales que propicien ambientes favorables para obtener resultados innovadores. En ese sentido la cultura es un elemento de competitividad relevante, pero se ha de tener en cuenta que puede resultar muy difícil su modificación, debido a la resistencia de las personas para asumir nuevos retos, estilos de forma de actuar y comportarse en el lugar del trabajo, en el desarrollo de las actividades de la organización, en el mercado, con los clientes y con la competencia.

Seguidamente, se discute en relación a las dimensiones orientadas a la innovación en las organizaciones, las cuales comprenden contar con trabajadores abiertos a nuevas ideas, preparados para aceptar el cambio tecnológico y asumir una participación activa y un mayor potencial para innovar. Es importante destacar que la

cultura no son solo las personas, son los sistemas, los procedimientos y la estructura organizativa que permiten que esas personas interactúen de una forma determinada.

Ahora bien, la primera dimensión está relacionada con la cultura emprendedora, al respecto Schein (1992), la define como un tipo de cultura que determina una forma particular de hacer las cosas, un estilo que distingue a los emprendedores de otros empresarios. Por lo tanto, está referida al conjunto de creencias, valores, normas y suposiciones compartidas por una comunidad que condicionan su comportamiento, el cual se expresa mediante símbolos, lenguaje y narrativa. Entre los rasgos que caracterizan este modo de hacer o cultura de emprendimiento se tiene el espíritu emprendedor, el cual comprende la capacidad para pensar, razonar y actuar centrada en oportunidades, planteadas con visión global y llevada a cabo a través de un liderazgo equilibrado.

Como segunda dimensión se tiene la cultura motivacional, para el precitado autor comprende el conjunto de creencias que impulsan a las

personas hacia el logro de los objetivos, en ese sentido el grado en que las personas se motivan, recupera la confianza, eleva las aspiraciones y el resultado es una gran energía para el cambio, lo cual significa que la motivación conlleva a no quedarse conforme con lo que se ha alcanzado, sino a seguir persiguiendo nuevas metas. Para las organizaciones, los empleados comprenden un grupo de clientes a quienes también se debe entusiasmar y fidelizar. Para lograr cercanía con ellos, al respecto se sugiere el diseño e implementación de una estructura organizativa que posibilite una comunicación más efectiva hacia lo interno de la organización, que minimicen las distancias entre los niveles jerárquicos que empañan los procesos y generan ineficiencia; para lo cual se recomienda adoptar niveles de gestión participativa.

Como tercera dimensión se tiene la cultura de trabajo en equipo, para el precitado autor es el conjunto de valores, creencias, prácticas organizacionales y comportamientos de la empresa que han de ser compartidos y respetados por todos los miembros del equipo. Ahora bien, me permito agregar en este apartado el aporte de Senge (2010), en

relación al aprendizaje en equipo, que no es más que el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean.

Ahora bien, para lograr el aprendizaje en equipo es necesario partir desde la visión compartida y el dominio personal, dentro de las organizaciones el aprendizaje en equipo comprende tres dimensiones críticas a saber: la necesidad de pensar en problemas agudamente complejos, es decir, tener la capacidad aprender a explotar el potencial de la mentalidad de las personas para fortalecer la inteligencia, como segundo aspecto se tiene el impulso de la acción innovadora y coordinada, es estar consciente de la importancia del aspecto creativo pero de forma coordinada, como tercer elemento se tiene el papel de los miembros del equipo en otros equipos, es estar abierto a alentar al resto sobre las prácticas y destrezas a través de la visión compartida.

Sumado a lo expuesto, la disciplina del aprendizaje en equipo comprende la práctica del diálogo y la discusión, como formas de interacción complementaria de los grupos, para Senge (2010), el diálogo permite la exploración libre y creativa de asuntos complejos y

sutiles, donde se escuchan a los demás y se suspenden las perspectivas propias, al respecto Bohm (1997) destaca:

El diálogo hace posible, en suma, la presencia de una corriente de significado en el seno del grupo, a partir de la cual puede emerger una nueva comprensión, algo creativo que no se hallaba, en modo alguno, en el momento de partida. Y este significado compartido es el "aglutinante", el "el cemento" que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades. .(Bohm, 1997,p. 30).

De estas evidencias se comprende que, el diálogo permite aflorar los sentimientos y percepciones del talento humano como centro motor que conforman los grupos, lo cual significa trascender hacia la creatividad e innovación fortaleciendo el pensamiento sistémico, los modelos mentales, el dominio personal y la visión compartida, contribuyendo así a la efectividad de los procesos organizacionales.

Por su parte, en la discusión se socializan y se defienden diferentes perspectivas con el propósito de identificar la mejor alternativa para el respaldo de las decisiones que se han de tomar.

Para Bohm (1997), se asemeja a las palabras percusión y concusión, está relacionado con disgregar, no es más que analizar los diferentes puntos de vistas de los miembros de un grupo con el propósito de trascender las divergencias y lograr el consenso.

Como cuarta dimensión, se tiene la cultura de la participación para Schein (1992), comprende modelos de comunicación horizontales como base para establecer una relación colaborativa basada en el consenso y la confianza mutua, donde las relaciones de poder proporcionan a cada integrante de la organización la posibilidad de intercambiar puntos de vista, expresar sus sentimientos, ideas, comentarios, experiencias, de igual forma está referida al impulso del trabajo colaborativo, a pensar y desarrollar una cultura de la comunicación que trascienda los modelos tradicionales heredados de las teorías funcionalistas.

Fundamentación teórica de gestión creativa de las organizaciones públicas.

La creatividad está relacionada con la generación de algo nuevo o reciente, bien sea en la mejora de un producto o servicio,

proceso, sistema o método, por ende, esto implica un cambio de lo que normalmente se acostumbra a hacer; es así como se denota la importancia que tiene el tener ideas creativas en las organizaciones, sobre todo en un mundo tan cambiante, globalizado y complejo.

En opinión de Etkin (2011), la creatividad está relacionada con la capacidad que inspira idear nuevas soluciones para problemas detectados y proporciona la materia prima para la innovación; se trata así de un tema desordenado, complicado y confuso en donde Kunh (1986), en la llamada revoluciones de las ciencias expone que el desarrollo de las ideas creativas no es uniforme, lineal, constante ni gradual o suave, sino que está sujeto a cambios bruscos; como se aprecia la creatividad está detrás de la discontinuidad de las ciencias

Lo anteriormente señalado denota que la creatividad, está relacionada con el hacer que exista algo que antes no estaba, el concepto implica cambio e imprevisibilidad; del mismo modo una relación estrecha entre personalidad, creatividad, y conocimiento del cual a través de un proceso de codificación de la

información los seres humanos intentamos, a través del mundo de las ideas responder a las necesidades organizacionales.

Es así como la creatividad responde en gran medida al estilo de gerencia y a la dinámica organizacional. Por ello, el gerente debe estar en capacidad de crear una gestión organizacional apalancada en los procesos administrativos, en los que el conocimiento creativo sea el pensamiento que emerja de las múltiples relaciones que se dan entre los individuos, independientemente de la posición que ocupen dentro de la estructura de la empresa.

Etkin (2011) manifiesta que la facultad creativa tiene una lógica que debe desentrañarse, su naturaleza se asemeja a los sistemas de información autoorganizables que generan y usan patrones, a través del análisis del comportamiento. Su concepción se asienta en el discernimiento y generación de nuevas percepciones. No hay innovación posible sin creatividad pues la primera es el resultado práctico de ella. En este mismo orden ideas la innovación, conduce definitivamente a una gerencia inteligente, basada en el aprendizaje continuo y

permanente, capaz de ser visionaria y de abrirse a la era de la información y de la sociedad del conocimiento.

Sin lugar a dudas, en un ambiente tan turbulento en el cual conviven las organizaciones, el caos es un elemento que ha de considerarse para sacar partido a la creatividad y a las nuevas ideas, en la generación de conocimiento; por ello Nonaka y Takeuchi (1999), afirma que: "cuanto más caos o fluctuación tenga una organización dentro de su estructura establecida, mayor es la probabilidad de tener una actividad intensa de creación de información" (p. 60)

Asumir una gestión creativa lleva consigo el reflexionar que no siempre el gerente está en todo momento listo para generar ideas nuevas, ya que los seres humanos y la organización en general pasa por situaciones que alejan el potencial creativo; es así como, para estimular intensamente la creatividad se tiene que recurrir a la experiencia, ya que esta presenta los éxitos más frecuentes que se han logrado, y como se podría nuevamente alcanzar dicha sensación a través de la repetición; la motivación, es sin lugar a dudas una fuente que impulsa el pensamiento creativo,

el intercambio de ideas y la búsqueda de soluciones. El tomar prestada una idea para mejorarla es un elemento desafiante y motivador que al conjugarlo con la liberación de pensamiento representa un poderoso paso en dirección a la creación de ideas.

Bono (1991) añade que el pensar lateralmente ayuda a buscar soluciones con métodos no ortodoxos o en apariencias ilógicos, se trata de hacer surgir nuevas ideas y cambiar percepciones cuanto menos de la lógica normal. Aquí se pone de manifiesto el pensamiento complejo en la generación de información, que según Navarro (2000) es un principio activo en la gestión organizacional compleja, que parte de la ventaja que representa el convertir la información que proviene de diversas fuentes en conocimiento aprovechable y útil.

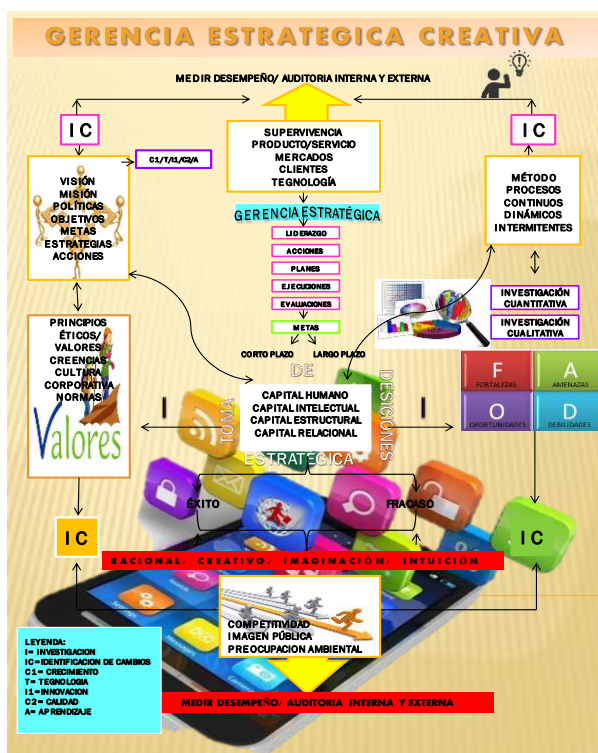
Ahora bien, a continuación, se discute en relación a las estrategias organizacionales para introducir la creatividad, en ese sentido las empresas suelen trabajar en escenarios contruados subjetivamente, desde adentro, y no en los comprendidos y racionalizados de manera objetiva. Por esto Etkin (2011), afirma que tarde o temprano, las

compañías poco a poco pierden agilidad. Para que esto no suceda, es indispensable descongelar los paradigmas existentes.

Sumado a lo expuesto, el cambio progresivo solo es alcanzable con todo un andamiaje que garantice la transformación; este aparataje parte según Stoner (1996), fomentado ideas nuevas en la que los gerentes estén dispuestos a escuchar sugerencias de los empleados y se puedan comprometer en aplicarlas de acuerdo a la necesidad del contexto, permitiendo la interacción por medio de la puesta en marcha de un clima creativo tolerante en donde los individuos puedan interactuar con grupos y entre grupos, solo así se podría aprovechar los saberes empíricos y académicos, a través de lluvias de ideas, focos de grupos y hacer uso correcto del enfoque monodisciplinario, hasta lo transdisciplinario que ofrezca un abanico de posibilidades para interpretar la realidad.

La formulación de la estrategia debe estar a tono con la capacidad de poder brindar reconocimiento para motivar a las personas creativas, acompañada de un estilo de dirección que unos esfuerzos en la consecución de la

premisa de trabajar con el grupo y por el grupo. Es de hacer notar que el lograr la aceptación del cambio por parte del equipo es un proceso que beneficia no solo a estos, sino a la organización en su totalidad. Esto sin lugar a dudas exige un liderazgo a fin de poder cruzar fronteras en los grupos y entre departamentos. Una empresa creativa hace a las personas más creativas, tributa para que los individuos se conviertan en agentes de cambio y que sus mentes estén abiertas, para comprender el funcionamiento de los sistemas complejos adaptativos, sometidos a la indeterminación y al caos. Ver mapa mental N° 01 gerencia estratégica creativa.



Fuente: Cotiz (2023)

Esta representación gráfica muestra como la gerencia creativa estratégica, es aquella que está en capacidad de engranar los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades del contexto con los propios cambios internos de la organización. Se tiene pues como epicentro al capital humano, intelectual, estructural y relacional de la compañía ya que es este quien, a través del marco filosófico, los métodos y los procesos, logra moverse creativamente y de manera racional, para afianzar su permanencia en el entorno.

El gerente creativo toma en cuenta el motor que da vida a las organizaciones, como lo es el proceso de toma de decisiones, identificando no solo los factores internos y externos, sino comprendiendo, revisando y reflexionando acerca de los principios, valores y la cultura organizacional. Un aspecto a denotar lo constituye la investigación y desarrollo que, de acuerdo a las necesidades de cambio, acompañada de los procesos de evaluación del desempeño, realizan los líderes, en un esfuerzo sostenido por ganar más adeptos en factor de una gerencia globalizante, innovadora, estratégica y exitosa.

A modo de Cierre

La cultura organizacional está referida a los valores y creencias compartidos por el talento humano que conforma las organizaciones e influyen en el comportamiento, de igual forma permite definir la base convencional a través de la cual la organización se ve a sí misma y visualiza su ambiente. En ese sentido los elementos básicos de este tipo de cultura están comprendidos por las regularidades en el comportamiento e interacciones entre las personas, como el

lenguaje, los términos, los grupos informales y los rituales que marcan la diferencia y el trato entre sí, las normas que rigen a los grupos de trabajo, los valores predominantes de la organización, la filosofía que guía las políticas en materia de talento humano, el clima organizacional y la percepción de las personas en relación al ambiente físico y psicológico.

La cultura innovadora en las organizaciones comprende la adopción de estrategias y recursos que permiten un espacio para la creatividad y la generación de nuevas ideas, en ese sentido cuando esto es implementado por las organizaciones, los valores, hábitos y comportamientos del talento humano son transformados por lo que todos comienzan a trabajar con la innovación como referencia. Ahora bien, para lograr que la innovación sea capaz de incrementar el éxito organizacional se requieren cambios que comprenden diseñar e implementar una estructura organizacional simple compacta e integradora, constituida más por equipos de alto desempeño que por órganos definidos y definitivos.

Sumado a lo expuesto, es importante acotar que la cultura organizacional ha de estar caracterizada por estilo de pensamiento abierto, dinámico, participativo e incluyente, dotada de valores organizacionales impulsores de conceptos como aumento de facultades y equipos, confianza en las personas y que sen consideradas como talento, motivadas, comprendidas y sobre todo que se apropien y practiquen comportamientos donde el sentido de compromiso y pertenencia marquen la diferencia.

Finalmente, en relación a la cultura innovadora se hace necesario la práctica de un estilo de gestión acogedor, envolvente e impulsor que, desde la máxima autoridad hasta el talento humano que conforma el nivel operativo, demuestren comportamientos orientados por el liderazgo, la motivación, la visión compartida, el diálogo y el trabajo colaborativo.

En relación a la creatividad, está relacionada con la apropiación de un pensamiento abierto a nuevos conceptos e ideas; a estar dispuesto para hacer las cosas de una mejor manera; en ese sentido para impulsar la gestión creativa se hace necesario diseñar

acciones que contribuyan a la aceptación del cambio, donde es fundamental que el talento humano ha de estar convencido de que la transformación generará beneficios para ellos y para la organización. Esa convención se intensifica cuando se generan espacios para la participación en la toma de decisiones por parte de todos los niveles organizacionales.

Otro de los aspectos relevantes para promover la creatividad, está relacionado con el diálogo para la generación de nuevas ideas, en ese sentido los gerentes desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo deben dar a comprender que están totalmente abiertos a nuevas estrategias. Para estimular la creatividad, los altos directivos han de prepararse para escuchar sugerencias de sus subordinados para llevar a cabo las mejores ideas. De igual forma es conveniente fortalecer la interactividad, donde se promueva un clima permisivo y creativo brindando al talento humano la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de otras áreas, logrando así el intercambio de informaciones útiles, el libre flujo de ideas y

nuevas perspectivas para hacer frente a las situaciones por resolver.

Finalmente, es importante acotar que, para motivar el potencial creativo, la organización ha de ofrecer reconocimientos al talento humano, en el supuesto de que las personas creativas son motivadas por el trabajo arduo y las tareas que les interesan. Como todos los seres humanos, desean una recompensa por el desempeño efectivo, al brindar reconocimientos los gerentes demuestran que la organización aprecia el comportamiento creativo.

Referencias Bibliográficas

- Ahmed, P, Shepherd C, Garza L, y Garza C (2012). **Administración de la Innovación**. Primera Edición. Person Educación México.
- Bohm, D. (1997). **Sobre la Creatividad**. Editorial Kairós. Barcelona
- Deal, T & Kennedy, A. (1982). **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reding: Addison- Wesley.
- De Bono E. (1994). **El Pensamiento Creativo. El Poder del Pensamiento Lateral por la Creación de Nuevas Ideas**.

Edición 12. Editorial Paidós Ibérica.

- Etkin, J. (2011). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado.** Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Jaques, E. (1951). **The Changing Culture Of a Factory.** Tavistock Institute. Londres.
- Kunt, T. (1986). **La Estructura de las Revoluciones Científicas.** Editorial Fondo Cultural Económico. México
- Molina, H y Conca, F. (2000). **Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial.** Publicaciones Universidad de Alicante. España
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1999). **La organización creadora del conocimiento.** Editorial Hnos S.A. de C.V. México
- Saffold III, G. S. (1988), **Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture,** Academy of Management Review.
- Schein, E.H. (1992). **La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica.** Plaza & Janes. Editores A. Barcelona. España.

EL PROBLEMA DE LA DESTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD A TRAVÉS DE LA OBRA ABRAPALABRAS DE LUIS BRITO GARCÍA

**AUTORA:
GÓMEZ YUBEDIS**

RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad estudiar como ocurre la destrucción de la identidad en la obra "Abrapalabras" de Luis Brito García así mismo, se tratará de conectar los rasgos históricos que Luis Brito García presenta en su novela Abrapalabras, para el establecimiento de un referente de valoración a la tierra latinoamericana, dado que al hablar de pérdida de identidad, es hablar de un tema que involucra la diversidad sociocultural e histórica que ha rodeado a los que padecieron los arrebatos de la colonización en lo que respecta a la parte metodológica el mismo es de tipo documental y de carácter descriptivo, se sustenta en fuentes bibliográficas, hemerográficas y documentos electrónicos, tomando como base epistemológica las teorías sociológicas de Max Weber y Talcott Parsons; además de la teoría hermenéutica de Ricoeur. Por otra parte, se toman referentes relacionados con la unidad de análisis "la identidad", a fin de garantizar una matriz epistémica que conlleve al cumplimiento del objetivo central de la investigación.

Palabras claves: destrucción, identidad, historia, rasgos.

ABSTRACT

This article aims to study how the destruction of identity occurs in the work "Abrapalabras" by Luis Brito García. It will also attempt to connect the historical features that Luis Brito García presents in his novel Abrapalabras, to establish a reference for valuing the Latin American land, given that when speaking and loss of identity, is to talk about a topic that involves the sociocultural and historical diversity that has surrounded those who suffered the ravages of colonization with respect to the methodological part, it is documentary and descriptive in nature, is based on bibliographic sources, newspapers and electronic documents, taking as an epistemological basis the sociological theories of Max Weber and Talcott Parsons; in addition from Ricoeur's hermeneutic theory. Furthermore, references related to the unit of analysis "identity" are taken into account in order to ensure an epistemic matrix that leads to the fulfillment of the central objective of the research.

Keywords: destruction, identity, history, traits

INTRODUCCIÓN

La literatura se comprende como el arte de expresarse libremente, la misma durante años ha servido como medio de comunicación en los humanos, ha permitido que la misma sea una herramienta esencial del ser humano para expresar inquietudes y sentimientos de cualquier índole que incluso han desatado a la población a interesarse e involucrarse en temas de importancia para la resolución de problemas sociales o incluso por entretenimiento, esto a su vez los ayuda a desarrollarse como referentes sociales preocupados y abocados por construir el bienestar de la misma. De tal manera, cabe destacar que la literatura cuenta con diversos elementos que la integran y entre ellos se encuentran el contexto y entorno, los cuales influyen constantemente en el desarrollo de la literatura y la vida social del hombre.

En el contexto de la literatura hispanoamericana los géneros narrativos como en el cuentos y novela se pueden encontrar ideas, opiniones, reflexiones sociales y personales, hechos históricos, culturales, políticos y tradicionales, es decir, que en el marco de referencias una obra literaria es considerada una

manifestación artística que posee una estructura abstracta y en la cual se presenta una información de diversidad de contenidos que de una manera u otra está vinculada o se debe a un contexto espacio-temporal del que el escritor forma parte y, que a través del lenguaje literario canaliza y recrea un mundo de realidades que aunque en el texto se consideran producto de la ficción narrativa, su punto de certificado habita más allá de las fronteras textuales en donde el sentido y el significado encuentran su origen en un ambiente enteramente real.

Considerando las ideas anteriores, en el presente trabajo de investigación, particularmente en este aspecto del análisis, se tratará de conectar los rasgos históricos que Luis Brito García presenta en su novela *Abrapalabras*, para el establecimiento de un referente de valoración a la tierra latinoamericana, dado que al hablar de pérdida de identidad, es hablar de un tema que involucra la diversidad sociocultural e histórica que ha rodeado a los que padecieron los arrebatos de la colonización.

El contexto que hoy se conoce como Latinoamérica a atravesado a lo largo de la

historia un conglomerado de eventos que ha dejado huellas imborrables en la piel en el ser y en el sentir humano de las los que han vivido en la geografía sureña del globo terráqueo, hechos que impactaron desde la llegada de los colonizadores en 1992, quienes de manera arbitraria y con soberbia, como diría Eduardo Galeano, le abrieron las venas a la tierra de aborígenes, imponiéndoles nuevos patrones de conducta, de creencias, de tradiciones; violentándoles su identidad de condición humana y su identidad sociocultural. Desde este momento se da inicio a un proceso de destrucción y transformación cultural que trascendió a cada rincón y a cada persona que allí se encontraba, produciendo lo que hoy en día se conoce con crisis cultural o de identidad. De acuerdo a Larraín (1994):

"Las primeras impresiones de Colón sobre los indios fueron de algún modo positivas si bien teñidas de paternalismo: los indios eran físicamente hermosos, pacíficos y generosos; pero también estaban desnudos y eran primitivos, cobardes y desprovistos de toda cultura. Tenían que ser convertidos a la religión verdadera, pero a cambio debían entregar su oro y sus tierras, así

como estar dispuestos a trabajar para los conquistadores".(Pp. 34-35)

Como se puede visualizar en la cita, el impresionismo de los españoles hacia los indios duró muy poco, sacaron sus garras culturales atacando directamente las apariencias de los humanos con los que se encontraron, lo que originó las etiquetas de primitivos y seres sin cultura; estos señalamientos se convirtieron en la excusa perfecta para adecuar de forma vil a sus modelos de cultura feudal ibérica los seres que tenían ante sus ojos, que si bien es cierto en la postmodernidad podría hablarse que todavía en Latinoamérica has vestigios de la cultura híbrida que se inició del Cristóbal Colón, la base de estos argumentos habita en las comparaciones que investigadores, teóricos, sociólogos y antropólogos continúan estableciendo de los latinoamericanos, en cuanto a razas, costumbres, tradiciones, creencias y de lo que creen que es su identidad cultural.

La historia venezolana demuestra que su identidad ha atravesado por diferentes momentos, los cuales han estado sujetos a los centros de poder dominantes, quienes desde sus interés han controlado has los nombres que

cada espacio temporal se le ha atribuido a esta tierra, porque no siempre fue Republica Bolivariana de Venezuela, la revisión documental devela la diversidad de sucesos que llevaron a la demarcación de las fronteras y del sentir del pueblo venezolano, lo que a su vez trajo consigo cambios en su identidad.

Continuando con la idea anterior, se busca analizar a la identidad como un constructo cultural, ya que cada cultura construye su identidad a partir de prácticas y valores, las cuales se adquieren en los procesos de socialización y resocialización por los que pasan los individuos en el contexto sociohistórico. En otras palabras, apoyada en las teorías sociológicas de los teóricos mencionados y amparada en la teoría hermenéutica de Ricoeur, se pretende estudiar la temática de la destrucción de la identidad desde la panorámica que se presenta en "Abrapalabras".

La teoría burocrática de Max Weber (1977)

El concepto de burocracia ocupa un lugar central en los debates teóricos y políticos contemporáneos y ha ejercido gran influencia en los estudios culturales en diversas partes del mundo. El punto de partida de las discusiones sobre este tópico suele

ubicarse en el trabajo del teórico de Weber, quien lo describe como forma de dominación en la cual la coerción y la violencia no desaparecen, pero coexisten con formas de aceptación de poder y la dominación más o menos voluntarias o consensuales por parte de los sujetos sumisos. En la obra del teórico, la burocracia aparece como un instrumento de dominación que surge por necesidades históricas y que, en su aspecto positivo, será un instrumento de administración del Estado para favorecer a la sociedad en general y, en el negativo, utilizará su posición para perpetuar su control y dominio de los gobernados. Para Weber (1977):

"la burocracia está fundada en un sistema organizado donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores y existe la posibilidad de apelar una decisión de una instancia inferior ante una superior. Este principio está presente en todas las organizaciones burocráticas, sean estas públicas o privadas' (P.150)

De acuerdo con lo citado, se puede decir que la historia de Venezuela aunque es relativamente joven en comparación con la de otros países posee un legado de hechos, situaciones y eventos que

marcaron pauta y trascendencia para encaminar a la patria hacia la independencia, soberanía y libertad con las que cuenta el gentilicio venezolano hoy en día, lo cual se logró gracias a las hazañas heroicas de hombres como Simón Bolívar, José Félix Ribas, Ezequiel Zamora, José Leonardo Chirinos, por nombrar algunos, quienes emprendieron luchas contra los burócratas de la época, convirtiéndose en fuente de inspiración de para gobernantes, pensadores, escritores, cantautores y en general para todos los habitantes de la de Venezuela.

En medio de la realidad histórica, política, social y cultural de la patria de bolívar han surgido movimientos literarios en contra de lo que se considera injusto para el bienestar colectivo, por ejemplo, La generación del 28, Contrapunto en 1948 y El Techo de la Ballena, quienes han representado y simbolizado la voz de crítica, proclama, cambio y transformación de los ideales y de la restructuración sociocultural del contexto de Venezuela. Una voz que se hizo inmortal en la literatura fue la de Luis Brito García, en obras como por ejemplo, Abrapalabras, en la que se enmarca las raíces coloniales de la trascendencia del país, y

mediante la cual se pretende dar un acercamiento, al cómo se manifestaba la burocracia desde la llegada de los colonizadores. Por otra parte, Weber (1977) expresa que:

“La complejidad creciente de la civilización y las exigencias presentadas a la administración, impulsaron la burocratización mucho más que los aspectos cuantitativos del Estado. Exigencias como el establecimiento de un sistema fiscal, la creación de un sistema de orden y protección (policía), y la promulgación de políticas de bienestar social, influyeron, fomentando y promoviendo, a la burocratización”. (P.151)

Tomando como referencia la cita, se observa que el surgimiento de la burocracia está íntimamente ligado al desarrollo del Estado moderno, es decir que a medida que avanza el progreso social, la burocracia va expandiendo sus dominios hasta los espacios más pequeños, por ejemplo, cuando el monarca decide centralizar su poder y consolidar su posición, prefiere un personal que dependa absolutamente de él, tal como ha ocurrido desde la colonización hasta nuestros tiempos, este proceso termina en el Estado burocrático, en el que uno manda y el otro obedece, teniendo que

dejar de lado su propia identidad, en ciertos casos por imposición de otra cultura o ideología, tal como ocurrió durante la conquista. Bajo este parámetro, se buscará profundizar en el cómo se da la pérdida de identidad en medio de la burocratización que se narra en *Abrapalabras*.

Teoría de la acción social de Talcott Parsons.

El surgimiento de la sociedad como estructura organizada ha impuesto nuevos contextos, producto del impacto de las transformaciones de la vida cotidiana, lo que ha servido de escena para la crisis planetaria, la cual involucra la condición humana y sus derivados de identidad y cultura, por lo que hoy en día se habla de un cambio sociocultural, en el que hay que afrontar nuevos retos como ciudadanos y como sujetos de acción. En este sentido, López (2005) plantea que:

‘La teoría general de la acción la divide Parsons en tres sectores: teoría de la personalidad, teoría de la cultura y teoría de los sistemas sociales, que es la que a su vez pone en conexión con las otras dos. Y así, la teoría de la personalidad queda asignada a la psicología; la teoría de la cultura, considerada globalmente, es el objetivo al que

tienden los esfuerzos de la antropología cultural, y junto a ella están las ciencias humanas «formales» o ciencias del espíritu, cuyo objeto es para Parsons «analizar en sí mismo el contenido de los sistemas que constituyen un patrón cultural, sin considerar sus implicaciones en los sistemas de acción». Y es en estas últimas ciencias del espíritu donde Parsons incluye a la lógica, a la matemática, a la epistemología y, curiosamente, también a la estética.”(p.192)

Lo descrito y explicado hasta este punto lleva a darle la razón a Parsons, que el hombre es un ser multidimensional que puede ser abordado desde diferentes perspectivas como en lo físico, lo emocional y lo histórico-cultural, porque como dice la expresión popular “Cada cabeza es un mundo”, pero hay que tener en cuenta que cada ser humano está rodeado de otros mundos como los sociales y universales, que en conjunto forman uno solo, y es aquí donde se explicará como ocurre la destrucción social en el texto narrado por Luis Brito García.

Teoría hermenéutica de Ricoeur desde la perspectiva de Escribar (2005)

La hermenéutica tiene como propósito descubrir el significado

de las cosas, las palabras, textos, gestos y el comportamiento humano en diferentes situaciones, sin perderle la esencia estrictamente ligada a su nacimiento u origen perteneciente dentro de su contexto. Por lo que se describe a la hermenéutica como el arte de interpretar mensajes, así como su significado e intención. En este sentido, Escribar (2005) señala que:

a) La hermenéutica de Ricoeur, sustentada en sus teorías del símbolo, de la metáfora y del texto, deja atrás el idealismo cartesiano y en alguna medida también husserliano, expresado en la convicción de la transparencia del yo para sí mismo; cree dejar también atrás la primacía de la subjetividad, puesto que el yo - después de perderse a sí mismo en las diversas operaciones cognitivas. Volitivas, estimativas, etc., entre las que se reparte- debe emprender un largo rodeo a través de sus obras para, finalmente, recuperarse a sí mismo al comprenderse frente al texto.

Esta teoría permitirá identificar y analizar en los escritos palabras u oraciones sobre las cuales recaiga un peso considerablemente relevante para la construcción de un significado intertextual y

contextual en las mismas, para de esta manera construir un significado acorde a la investigación y al establecimiento de un referente latinoamericano, a su vez permitirá el análisis del tema de sobre la destrucción de la identidad mediante la aplicación de teorías sociológicas como las descritas anteriormente. La identidad.

Latinoamérica durante años ha sido asediada y saqueada durante las conquistas de nuestro continente por diferentes culturas, religiones y tradiciones que escapan de ser autóctonas, tal como se puede evidenciar en la historia contada en Abrapalabras, la misma ha tenido que sufrir desde colonizaciones, masacres, saqueos e incluso la imposición de un idioma desconocido. Es por esto que los latinoamericanos luchan de manera inconsciente diariamente por establecer una identidad estática e inmutable que refiera, determine y represente a su región y sus cualidades, a menudo se encuentran con diversas colisiones culturales que demuestran evidentemente la existencia de otra cultura totalmente extraña a la suya y que además se le superpone. Por su parte, Tajfel (1981) ha definido a la identidad social como:

“Aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia. Asimismo, asocia esta noción con la de movimiento social, en la que un grupo social o minoría étnica promueve el derecho a la diferencia cultural con respecto a los demás grupos y al reconocimiento de tal derecho por las autoridades estatales y los exogrupos”(p37)

En concordancia con lo dicho, ha sido necesario intentar establecer una identidad que defina o que a lo sumo se aproxime a lo que hemos de ser, que exponga el carácter, la personalidad, las actitudes y aptitudes tanto de los pobladores como de la tierra misma, para lograr preestablecernos y situarnos erguidamente ante el mundo demostrando abiertamente lo que somos, como hemos de serlo, además de emprender un camino hacia la emancipación acorde a nuestros términos y sin ningún indicio o vestigio de culturas y regiones extrajeras que injieran e interfieran en el desarrollo de una sociedad organizada por los latinoamericanos y para los latinoamericanos en el futuro.

Cultura e identidad

Si bien es cierto, Latinoamérica ha de definirse en respecto a los entes con los que interactúan día a día los latinoamericanos, bien sean estos culturales, naturales, ideológicos e iconos históricos entre otros, que conforman la identidad de dicha región y sus habitantes. Desde el punto de vista cultural, la novela que se estudia en este proceso de investigación, se convierte en un referente si se quiere comprender el vínculo entre identidad y cultura. De acuerdo con Giménez (2004):

“La identidad es inseparable de la idea de cultura, debido a que las identidades solo pueden formarse a partir de las diferentes culturas y subculturas a las que se pertenece o en las que se participa. Por lo cual, se comprende como parte de la construcción cultural”. (P.5)

En otras palabras, se puede decir que el mundo de conocimientos que el lector interpreta de un texto literario está íntimamente ligado a un referente, es decir, al contexto cultural que el autor impregna en su creación en el momento que la escribe y donde el primero participa de éste mediante el proceso de absorción comprensiva de la lectura, que a su vez relaciona con su propia cultura e identidad, aspectos que

se profundizaran a fin de dar cumplimiento al objetivo central de la investigación.

Análisis de los resultados.

Latinoamérica ha de definirse en respecto a los entes con los que interactúan día a día los latinoamericanos, bien sean estos culturales, naturales, ideológicos e iconos históricos entre otros, que conforman la identidad de dicha región y sus habitantes. Respecto a esto Ricoeur (1900) expresa: "En efecto, en gran parte la identidad de una persona, de una comunidad, está hecha de estas identificaciones con valores, normas, ideales, modelos, héroes en los que la persona, la comunidad se reconocen" (p.166) Por otro lado, Latinoamérica durante años ha sido asediada y saqueada durante las conquistas de nuestro continente por diferentes culturas, religiones y tradiciones que escapan de ser autóctonas, tal como se puede evidenciar en la historia, la misma ha tenido que sufrir desde colonizaciones, masacres, saqueos e incluso la imposición de un idioma desconocido. Es por esto que los latinoamericanos luchan de manera inconsciente diariamente por establecer una identidad estática e inmutable que refiera, determine y represente a su región y sus

cualidades, a menudo se encuentran con diversas colisiones culturales que demuestran evidentemente la existencia de otra cultura totalmente extraña a la suya y que además se le superpone.

En la novela *Abrapalabra* de Luis Brito Gracia se pueden encontrar indicios que trasladan al lector a hechos sociales acontecidos siglos atrás en Venezuela y que marcaron pauta en la vida del autor y de la colectividad en general, eventos que devienen desde la colonización hasta el momento, donde por medio de una diversidad de voces nativas y colonizadoras el autor traslada al lector por el acontecer de la historia venezolana y latinoamericana.

En este orden de ideas, el presente análisis de la novela menciona se pretende mostrar algunos aspectos socioculturales vinculados con la identidad que el autor refleja en a lo largo de su discurso, así como también determinar algunas características contextuales, haciendo énfasis en el tema de la pérdida o destrucción de la identidad. Para lograr este fin, dicho análisis se estructuró en base a las teorías que se tomaron como sustento para el modelo analítico de la presente investigación y en

concordancia con los objetivos planteados; la estructura de éste, esta representada por títulos y subtítulos con sus respectivos desarrollos, los cuales se presentan a continuación:

Abrapalabra y su enfoque frontal desde el asomo español hasta el azoro de la Caracas de los 70.

En la historia, siempre han existido hombres que se han atrevido a alzar la voz oral o por escrito, para dar a conocer la realidad social, con la finalidad de crear una conciencia colectiva y para buscar una identidad; unos han tenido que enfrentarse a la persecución política, debido a que sus ideas estaban en contra del gobierno, pero aún así, encontraron la forma de expresar sus ideales o reflexiones sobre lo que realmente acontecía en el entorno social, la forma por la cual estos luchadores, por lo justo y el deber ser, dieron a conocer sus pensamientos y, fue a través de la literatura, ya que haciendo uso del lenguaje literario, plasmaron en sus obras (novelas, cuentos, ensayos, poemas...) los asuntos o situaciones que estaban afectando a la sociedad.

Uno de estos hombres que se valió de la literatura fue Luis Brito García, el cual fue objeto de estudio de la presente investigación, para dar sus puntos

de vista sucedía en la sociedad colonial y contemporánea, en caso particular de la sociedad venezolana, donde se evoca a los momentos históricos, culturales y sociales; estos elementos contextuales no son plasmados por el autor de manera directa en todo momento, sino que en su mayoría son ficcionados o adornados por recursos expresivos. En concordancia con lo planteado Jiménez (2005) enuncia:

“Que desde el 12 de octubre de 1942, cuando Colón pisó tierra americana dándole a España un mundo y al centro de los reyes católicos imperio universal como el del sol, hasta los principios de la revolución de nuestra independencia política, la que pudiéramos llamar la historia literaria de Venezuela”(p. 42).

Tiempo después nuestra literatura alborea con el sol de la revolución de la independencia. Fue entonces cuando se comienza a experimentar la necesidad de estudiar y conocer al hombre en el hombre mismo; necesidad que es la verdadera base de las letras humanas. La revolución de la independencia trae un movimiento de vida inusitado que presagia una nueva era para la patria entre las que se pueden mencionar el texto Abrapalabra,

en el que se da un recorrido histórico por los estadios que marcaron pauta en la era colonial y posterior a ella.

En este sentido, se puede decir que los libros se convierten en el puente que comunica al lector donde transitan las emociones, las ideologías, los pensamientos y todo aquello que el hombre desea expresar a través de las palabras. La lectura le ha permitido al hombre desarrollar o perfeccionar habilidades y destrezas, como por ejemplo; la capacidad de analizar con sentido crítico las situaciones, eventos o aspectos socio-culturales, los cuales forman parte del contexto existencial que rodea al ser humano; estas reflexiones críticas lo conllevan a ampliar y a poseer un mayor dominio de su competencia comunicativa en el desenvolvimiento de la sociedad que habita.

El punto de partida de la era colonial y los síntomas de cambio en la identidad de los nativos venezolanos: La lucha de clases.

Es necesario recordar aquí que el desembarco de Colón en América señala el punto de partida en el afianzamiento de la identidad nacional latinoamericana; En el relato Viaje por las Indias se visualiza el primer

recorrido de Colón por tierras nuevas, para ellos: “E adentrándonos en Tierra Firme por jardines, fallamos homes que el su natural es volar, como los pájaros. E los hay homes arbóreos, que florecen e frutecen e comen de sus propias semillas”. (p.62). como se observa en la cita, la descripción y primera impresión de los colonizadores ante el nuevo paisaje y los nuevos hombres es de índole primitiva, porque los ven como seres no civilizados, dependientes únicamente de la naturaleza.

Asimismo el proceso de colonización da paso a la mitificación de la historia de nuestros pueblos. Es ésta una historia que responde a las necesidades económicas de la metrópoli, por lo que se convierte en una empresa comercial capitalista cuyos frutos fueron a engrosar el tesoro de la corona. Paralelamente se desarrolla en Abrapalabra la concepción ideológica de la empresa capitalista de la conquista española. El primer hecho radica en la visión que tienen los conquistadores ante la realidad de América, lo que se transcribe en las crónicas y cartas de relación que escriben:

“Partí en nombre de la santísima Trinidad, miércoles 30 de mayo de

la Villa de San Lúcar.... y de allí a las Islas de Canaria, de adonde me partí con una nao y dos carabelas y envié los otros dos navios a derecho camino a las Indias a la isla Española.... E andando más allá vimos el fragor de las olas ser de un río gigantesco que sólo podía ser de una Tierra Firme. E desfallecí porque ya para mi no habría reposo e para nadie habría reposo. En lugar de final y de límites, terror e trabajo e palabras de la nueva frontera, de la tierra nueva" (p.12).

Como se puede visualizar en el fragmento citado, cada cultura y cada subcultura transportan valores e indicadores de acciones, de pensamientos y de sentimientos, los cuales conforman la identidad, a menudo, relacionada con grandes corrientes culturales y también limitada a ellas: la procedencia territorial, el color de la piel, la religión; tal cual lo indica Cristóbal Colón, que más allá de marcar una condición capitalista, acreedor de una élite de navíos y creyente en la Santísima Trinidad, da muestras de sentimientos de lo que significó emprender el viaje al nuevo mundo como lo denominaban y, que posteriormente terminaría en un

proceso de colonización en todo un continente.

En lo que respecta a los primeros síntomas del cambio de identidad por parte de los nativos, se refleja en los patrones de conducta o comportamiento que fueron adoptando o les fueron impuestos desde la llegada de los seres con espadas y vestimentas y que a lo largo del tiempo se fueron asentando más en las actitudes, quedando sus modos de vida originarios en los recuerdos, en el texto *Dónde está Doñana* se contempla lo dicho:

Si no fuera que Pablillos me ha ganado a la baraja las armas y la ropilla y no tengo el parescer, aunque sí los modales, de fijosdalgo. Que os vieron de fregona en el Convento de las Arrepentidas y de enfermedad mala y fea caída a la pública caridad en la Villa de San Miguel de los Ángeles de Acataurima. (p.61)

En un principio fueron considerados hombres inciviles, desnudos y dependientes de la naturaleza, como si fuera un solo ser (*Viaje por las Indias*) y, en *Dónde está Doñana*, hasta el vocablo /Doñana/ representa una adopción de un término de origen colonizador para referirse a una persona de respeto y buenos modales, un ser civilizado y de

cultura. Por otra parte, en lo citado se refleja el cambio de creencias (san Miguel de los Ángeles de Acataurima), donde antes del desembarco español los dogmas de los seres desnudos se inclinaban hacia la naturaleza, de los síntomas de cambio se paso a la transformación progresiva o mejor dicho, a la pérdida paulatina de la identidad nativa.

Uno de los factores más resaltantes de la colonización como causa de la pérdida de identidad de los indígenas luego del 1492 lo representa la barbarie española ejercida frente al arco y la flecha, debido que el arma que provoco cambios de conductas forzadas en los nativos ante el temor de la muerte en mano de los recién llegados a tierras vírgenes. En el texto Viaje por las indias se percibe, al final, como luego de particularizar las características de los hombres que hallaron a partir de ese 12 de octubre, se manifiesta que todos deben morir, por considerarlos seres sin sentidos, ni cultura en apariencia, como se evidencia a continuación:

“Encontramos homes que eran un gran sexo, e vivían dentro de una muger que era sólo una gran funda. E haylos otros que son sólo órganos de los sentidos. E haylos con sentidos configurados de tal

forma, que por ellos sólo conocen el deleite. E haylos que son sólo una melodía. E por horror de la maravilla, matámoslos todos. (p.64)

Por otra parte, también se puede vincular la cita presentada con la teoría de la burocracia de Max Weber, la cual está íntimamente ligada al surgimiento y desarrollo del Estado moderno, quien a su vez la consideró como un instrumento de dominación que surge por necesidades históricas y que, en su aspecto positivo, será un instrumento de administración del Estado para favorecer a la sociedad en general y, en el negativo, utilizará su posición para perpetuar su control y dominio de los gobernados, tal como lo llevaron a cabo los colonizadores. Entre el opresor y el oprimido: el binomio conductor de las contiendas sociales desarrolladas desde la conquista hasta la contemporaneidad, de acuerdo al discurso emitido en la obra Abrapalabra.

En razón a las ideas expresadas en los objetivos específicos del presente trabajo, resulta pertinente comenzar hablando de la lucha de clases, es decir, el yo por encima del nosotros, debido a que en la obra estudiada ésta representa el detonante que desencadena las diversas

situaciones en las que se evidencia la denominada lucha de poder, encontrándose las condiciones en las que éste se presenta y de cómo se aspira llegar a él para obtener un reconocimiento social, por considerarse digno de merecerlo. En el apartado de Los Imaginarios se devela una disputa como se ve a continuación:

A mí me reclutó, sí señó, el Coronel González, si señó, que para entonces era de la revolución, sí señó, y le vendió al gobierno la batalla de Mataperro, sí señó, porque le prometió un ascenso, sí señó, y la Prefectura de San Miguel de Acataurima, sí señó, y yo fui uno de los pocos que escapó, sí señó. A tambor batiente entramos en San Miguel, y el General González me dice, Jacinto, cuídeme los presos en la Prefectura, y yo me presento a la Prefectura y le digo, no hay nadie, General, en la Prefectura no hay nadie; que no me contradiga, Jacinto, que me cuide los cien presos de la Prefectura, que aquí están anotados y todos los días cobro el dinero para su ración. (p.70)

Argumentando la cita planteada, la dignidad de la persona es la base de cualquier sociedad, de cualquier tipo de relación, ya que si no se reconoce su valor íntimo,

entonces se le acaba tratando como a una cosa, como al recluta y a los presos, cosa que en términos de Weber se traduce en lo desigual, dejando de lado uno de los valores más exigentes del ser humano, el respeto, valor que se ha de tener por los semejantes.

La destrucción de la identidad cultural de las clases oprimidas retratadas por Luis Brito García en Abrapalabra.

Llegado a este punto, es necesario considerar que el concepto de identidad es fundamental para comprender la situación intercultural. Utilizado en otro tiempo, principalmente desde un punto de vista religioso, aparece hoy por todas partes y para explicar las situaciones más diversas, en las que cada cultura y cada subcultura transportan valores e indicadores de acciones, de pensamientos y de sentimientos. A ejemplo de la cultura, la identidad está, a menudo, relacionada con grandes corrientes culturales y también limitada a ellas. En el ámbito religioso, Brito García nos delineó el discurso Los Santos que demuestra la inmensa carga religiosa suministra por los frailes, por los barbaros colonizadores a los nativos:

A San Juan Bautista también le llegó su hora de irse. Yo lo descubrí una madrugada, cuando me levanté a investigar quién buscaba a tientas el cerrojo de la puerta. Él me explicó que al cielo ya sólo iban las beatas y viejos, que después de dos mil años haciendo la corte entraban ganas de volver a recorrer el mundo, de comer arepa, de hablar con las gentes, de tener piojos, de sufrir persecución de la justicia, de morirse, tal vez, y olvidarlo todo. (p.65)

En resumidas cuentas, la identidad es la síntesis que cada uno hace de los valores y de los indicadores de comportamientos transmitidos por los diferentes medios a los que pertenece, lo cual integra esos valores y esas prescripciones según sus características individuales y su propia trayectoria de vida. El nativo integró a su identidad religiosa afianzada a la naturaleza a los santos y a un Dios provenientes de las creencias de otro continente.

Este punto de vista, los comportamientos, las ideas y los sentimientos cambian según las transformaciones del contexto familiar, institucional y social en el cual se vive, como se puede notar en el fragmento citado. El originario cambió con durante la

colonización, dado que a identidad es una estructura dinámica que está en continua evolución, en definitiva, el cambio o pérdida identidad es constante a la vez que cambiante, en el transcurso de la vida, y más aún si hay el ejercicio de presión o imposición desde el aparato burocrático administrativo, lo que produjo el deterioro de las creencias nativas ante la imposición colonial. Además, la irrupción de las costumbres españolas en los asentamientos de los denominados indígenas es otro aspecto que se pauta en Abrapalabra, particularmente en el pasaje Cumpleaños Feliz:

Te deseamos a ti. A ti a quien hemos llenado la boca de caramelos y las manos de silbatos y cuchillos sin filo, y hemos cubierto la cara con un antifaz para no ver la expresión de tus ojos ante esta torta con velitas que te ofrecemos gritándote ¡Que los cumplas feliz! ¡Te deseamos a ti! (Pp.77-78)

Argumentando lo citado, se puede decir que la construcción o destrucción de la identidad no es un trabajo solitario e individual, esta se modifica en el encuentro con otras personas, es decir, la identidad se sitúa siempre en un juego de influencias con los demás, como un constante

movimiento de ida y vuelta, los otros me definen y yo me defino con relación a ellos. En este sentido, en Cumpleaños Feliz se observa una especie de función de adaptación, la que consiste en la modificación de la identidad con vistas a una integración al medio, que este caso se aparta de sus costumbres ancestrales. En otras palabras, los nativos adaptaron algunos rasgos de su identidad, asegurando una continuidad o preservación de la vida, lo que trata de la capacidad de los seres humanos de tener consigo su identidad y de manipularla, de su capacidad de cambiar sin perder la sensación de seguir siendo ellos mismos.

En este sentido, la socialización y la resocialización son procesos de identificación, de construcción de identidad, puesto que los individuos reajustan de manera continua su identidad, es decir, realizan correcciones necesarias con el fin de que su identidad sea lo más cercano a la cultura o subcultura a la cual pertenecen, ya que "(...) una persona pone en juego cuando se enfrenta a situaciones que tienen que ver con su autodefinición. Recursos que despliega para conformar su identidad e influir en la forma en que la definen y aceptan los

demás en diversos contextos" (Vera y Valenzuela, 2012: 278).

En este orden de ideas, Talcott Parsons definió la acción social como "cualquier tipo de proceder humano orientado por las acciones de otro, las cuales pueden ser presentes o esperadas como futuras". (p.32). Lo que quiere decir que la actuación de otro, nos sirve como elemento para diferenciar las acciones con significado de los individuos, de una acción ante un estímulo cualquiera., como ocurre en Cumpleaños Feliz, donde la acción social está referida a la conducta de otros, ya que existe una intersubjetividad entre los actores movidos por la intencionalidad, así se establece una relación dotada de un sentido, que la hace comprensible para unos e incomprensible para otros, esto explica, la lógica de los fenómenos sociales de acción - reacción entre el cumpleañosero y los invitados, de los comportamientos o actitudes tomadas ante ellos.

Conclusión:

El análisis crítico obra "Abrapalabras" de Luis Brito García por medio de la teórica hermenéutica de Ricoeur, permitió en primer lugar, reconocer el contexto histórico social y referir que la narrativa de

este autor refleja un conjunto de vivencias individuales y colectivas de la sociedad que rodeó la época de la producción literaria, la cual está estructuralmente bien construida en cuanto a las competencias comunicativas, tal como se demostró en el desarrollo del análisis.

Los estudios del cambio cultural o social, y la pérdida de identidad se enfocan en preocupaciones básicas, sobre las innovaciones en culturas particulares, especialmente cuando se relacionan en variaciones culturales; o de aculturación que ocurren con varias formas de contacto cultural, que facilitan o inhiben cambios al interior de la cultura, contrastados con cambios inducidos por el contacto desde fuera, como ocurrió con el arribo de los españoles que, aunque los nativos pudieron resistirse a los cambios en la esfera cultural, no pudieron evitar la influencia constante de elementos culturales nuevos, para ir cambiando elementos como la moda, lenguaje, comportamientos, estilos, arte, costumbres y distintas formas de la cultura.

Por otra parte, el análisis y la aplicación de las teorías seleccionadas, permitió decir que la cultura y la identidad están

expuestas a elementos nuevos que se suman al entramado que se ha ido cimentado a lo largo del tiempo para mezclarse y dar lugar a nuevas cualidades, sin perder lo originario, lo que constituye la dinámica y conservación que caracteriza el proceso de formación y desarrollo de la identidad cultural, como en *Dónde está Doñana*, *El Compadre*, *Cumpleaños Feliz*, *Los Imaginarios*, *Los Santos* y *Problemas con las mandarinas*; en los que se manifiesta un encuentro entre culturas, donde una actúa de forma imponente, buscando su asentamiento definitivo para provocar la pérdida de identidad social, cultural y de la personalidad de las otras dominadas.

He ahí el carácter dinámico de la identidad cultural, es decir que la identidad va a depender fuertemente del contexto donde el individuo se este relacionando pues el cristal contextual le ayudará a definir en cada momento o situación frente a quiénes se enfrenta, con qué otras culturas se interrelaciona y sobre la base de qué rasgos significativos se definen los recortes de la realidad sociocultural que sustentan su identidad, o sea se es diferente,

pero también son iguales y así, sucesivamente.

En resumidas cuentas, los factores culturales tienen relación con componente estructurales que califican la identidad de los grupos, comunidades, comarcas o pueblos, posibilitando distinguir a estos en las dimensiones espacio temporales, por otra parte constituyen el esqueleto funcional que fortalece el aspecto de la subjetividad de la que forman parte los valores, los cuales, a partir de la conciencia pueden ser estimulados y favorecer a su desarrollo o reproducción, como es visto en Rubén, donde Brito García muestra que todos la buscan la identidad y creen hallarla, piensa haberla perdido y poder recuperarla. Pero, sobre todo, se cree en la existencia de la identidad, una identidad propia frente a las otras ajenas, porque en ella se cifra el sostén de derechos, la pretendida legitimidad de aspiraciones y privilegios que involucra a la condición humana.

En conclusión, la cultural y la identidad del mundo han cambiado intensamente, sus cambios son tan reveladores que obligan a valorar la influencia de los factores culturales en el perfeccionamiento de los pueblos, como aspecto

importante para comprender en su profundidad el contenido. El enfoque activo y dinámico de la cultura, permite comprender que la identidad dentro de los sistemas socioculturales y en el aparato psíquico de la personalidad, se han transformado como consecuencia de las reformas históricas originarias o extranjeras y, por tanto, como actividad sobre la cual la humanidad no podía ejercer ningún control, hoy día se la considera cada vez más como causa fundamental de esas transformaciones, en las que la cultura y la identidad están expuestas a constantes bombardeos por la globalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almendras, M. (2016) La "Identidad", Como Una Construcción Cultural Para La Sociología. Revista Electrónica Año 1 Número 2 Septiembre 2015- Enero 2016.

Brito, G. (2015) Abrapalabra: antología personal. publicación de la Secretaría de Cultura de CDMX y Para Leer en Libertad A.C., en el marco de la FIL ZÓCALO 2015.

De La Torre, C. 2001, Las identidades, una mirada desde la psicología, La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la cultura cubana Juan Marinello.

De La Torre, C. (2007) "Identidad, identidades y ciencias sociales

contemporáneas: conceptos, debate y retos", disponible en: http://www.psicologia-online.com/articulos/2008/05/identidad_identidades_y_ciencias_sociales.shtml.

López, A. (2005) La Teoría De La Acción En Weber. Parsons Y Habermas: Algunas Consideraciones Críticas. Foro, Nueva época, núm. 1/2005: 179-201

Lorente, V. (2014) La pérdida de identidad ante el crecimiento urbanístico. Art, publicado en: Revista de Ciencias de la Educación, Artes y Humanidades, N° 28-2014, pp. 9-22.

Martínez, S. (2016) elaboro un artículo denominado: la burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. Revista de Derecho y Ciencias Sociales Bogotá, D.C. (Colombia) Núm. 10 Año 2016 Enero - Junio, pp. 141 - 154 ISSN 1794-600X.

Vera, N. J. A. & Valenzuela, M. J. E. (2012). El concepto de identidad como recurso para el estudio de transiciones.

Psicologia&Sociedade, 24(2), 272-282.

Weber, M. (1977). ¿Qué es la burocracia? (Trad. Rufino Arar). Buenos Aires: La Pléyade.

Autora: Gómez Yubeidys C.I 18.047.636. Magister en Literatura Hispanoamericana, docente adscrita al Departamento de Idiomas , Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda"

ROL DEL MÉDICO FAMILIAR EN LA ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD EN TIEMPOS DE CAMBIO

AUTOR:
GONZALEZ ORTEGA NOSLEN

RESUMEN

Este artículo aborda la importancia del desempeño del médico de familia en la Gestión de la Atención Primaria de Salud (APS), en tiempos Post Covid-19, mediante la revisión documental, con un enfoque interpretativo de artículos científicos y publicaciones de organismos internacionales de salud, de reciente data. El objetivo de esta revisión es analizar la vinculación del médico familiar con la gestión de atención primaria de salud en tiempos de cambio, entretanto, es importante destacar que el médico de familia es el especialista ejecutor de la APS, con fortalezas clínicas y capacitación en administración y gestión de recursos, habilidades que se ven fortalecidas en su desempeño laboral. Los resultados de este estudio muestran que gran parte de las capacidades gerenciales del galeno de familia son vitales en esta etapa post pandemia, en la cual muchos países y organizaciones internacionales de salud están reafirmando el papel de la APS como pilar de la salud a escala global. Se concluye que las habilidades esenciales de un gerente de salud están encabezadas por el liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica, comunicación efectiva y la motivación, siendo este facultativo el indicado para llevar a cabo todas estas tareas, en vista de poseer cualidades personales y habilidades en el ámbito gerencial que le permiten obtener el máximo rendimiento individual y colectivo de todos los miembros del equipo de salud.

Palabras clave: Medicina familiar, atención primaria de salud; post COVID-19; liderazgo; gestión.

ABSTRACT

This article addresses the importance of the Family Physician's role in Primary Health Care (PHC) management in post-COVID-19 times. This paper reviews scientific articles and recent publications from international health organizations using an interpretive approach. The objective of this review is to analyze the family physician's connection with primary health care management in times of change. However, it is important to highlight that the family physician is the specialist in PHC, with clinical strengths and training in administration and resource management, skills that are further enhanced in their work. The results of this study show that many of the family physician's managerial skills are vital in this post-pandemic era, in which many countries and international health organizations are reaffirming the role of PHC as a pillar of global health. It is concluded that the essential skills of a healthcare manager include leadership, decision-making, strategic planning, effective communication, and motivation. This professional is ideally suited to carry out all of these tasks, given their personal qualities and managerial skills that enable them to achieve maximum individual and collective performance from all members of the healthcare team.

Keywords: Family Medicine, Primary health Care; post COVID-19; Leadership; Management.

Introducción

Los cambios suscitados en los últimos años en el sistema de salud a nivel mundial, han llevado a que las especialidades médicas redefinan su pertinencia el tiempo. La especialidad en medicina familiar no escapa a esta situación ya que es la encargada de brindar asistencia médica en el primer nivel de atención (Mora y Beltrán, 2012); no obstante, la gran cantidad de veces que el término Atención Primaria de Salud (APS) ha sido reinterpretado y redefinido ha generado confusión sobre su significado y en la práctica, tal y como lo expresa Organización Mundial de la Salud (2023). De ahí que el campo de acción de los médicos familiares se ha visto obstaculizado y por tanto amerita ser reconceptualizado.

La medicina familiar es definida como una disciplina médica que integra la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, garantizando una atención

integral, continua y personalizada con excelencia clínica y enfoque sistémico; consolidándose como la base de los sistemas de salud (Mora y Beltrán, 2012; Hernández, 2012). Entre los autores más importantes de la medicina familiar se destaca Ian McWhinney, quien sentó las bases del trabajo del médico de familia en un artículo de su autoría en 1981, describió 9 principios a partir de los cuales se ha definido el rol de este profesional a nivel mundial (Lovo, 2021).

Dichos principios son los siguientes: compromiso particular con los pacientes, comprensión del contexto de la enfermedad, oportunidad de cada atención con fines preventivos, visión de una población a cargo en riesgo, uso de la red comunitaria como apoyo al ámbito sanitario, consideración de la ventaja de compartir el hábitat del paciente, cuidado ambulatorio, reconocimiento de los aspectos subjetivos de la medicina y la

conciencia de una óptima gestión de los recursos sanitarios.

En líneas generales, los principios mencionados integran las dimensiones biológicas, psicológicas y sociales en el proceso de salud y enfermedad y tienen como propósito la búsqueda del bienestar de la persona con énfasis en la prevención y la resolución de los problemas sanitarios, considerando el contexto familiar y comunitario. A este punto es necesario referir que uno de los principios que guarda estrecha relación con este escrito tiene que ver con el Principio 9: "El médico de familia es un gestor de recursos", el cual apunta al panorama sanitario habitual de recursos restringidos al que se enfrenta el médico familiar ante una demanda desmedida de pacientes que requieren atención especializada en este campo de salud.

Cabe resaltar que generalmente la gestión de la

práctica médica se caracteriza por priorizar las actividades asistenciales sobre las reuniones y discusiones en los equipos de trabajo para mejorar el funcionamiento de las organizaciones sanitarias; sin embargo, en tiempos de atención sanitaria post pandemia el enfoque del médico de familia ha evolucionado hacia un enfoque en la relación terapéutica y la gestión de los recursos. De ese modo, el objetivo de este estudio documental, basado en un enfoque interpretativo es analizar la vinculación del médico familiar con la gestión de atención primaria de salud en tiempos de cambio.

Marco Teórico

Según la Organización Mundial de la salud (OMS) La Atención Primaria de salud es un enfoque de la salud que tiene por objeto garantizar a toda la población el mayor nivel posible de salud y bienestar y su distribución

equitativa mediante una atención oportuna, centrada en las necesidades de la gente y en su propio entorno, a través de un proceso continuo que va desde la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, hasta el tratamiento, rehabilitación y los cuidados paliativos (OMS,2023).

En este orden de ideas, según la declaración de Alma Ata (OMS, 2023) la Atención Primaria de Salud puede definirse como una asistencia sanitaria que se fundamenta en tecnologías y métodos prácticos, con base científica puesta al servicio de toda la población y que permite que el individuo y su familia tengan participación plena y a un costo asequible. Es importante resaltar que la Declaración de Alma Ata fue un acuerdo entre los países miembros de la OMS, durante la conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, en Alma-Ata, URSS del 6 al 12 de septiembre de

1978, en la cual todos los países se comprometen a garantizar la atención primaria de salud para todo el pueblo.

Entre tanto el médico familiar, se destaca en el sistema de salud como el especialista ejecutor de la APS, la medicina familiar se distingue en su campo de acción de las otras especialidades por brindar atención al individuo sin límite de edad ni distingo de sexo y por ser una especialidad longitudinal contraponiéndose al concepto lineal de otras especialidades (Lovo, 2021). Así, el galeno de familia se ocupa, tal como lo hacía el médico de cabecera del cuidado de toda la familia en el contexto de su comunidad, asegurándose de garantizarle al paciente una vida de calidad en todas sus etapas, pero también una muerte digna, lo que lo hace un innovador en la salud con una filosofía propia que es la atención médica centrada en la persona.

El proceso de evolución que da el otrora llamado médico de cabecera hasta ser hoy médico familiar podemos analizarlo a través de la óptica de varios autores. Según Riera (2008) a los médicos de familia, en los inicios de esta especialidad se les consideraba como médicos de atención domiciliaria o médicos de atención primaria o médicos de cabecera. El nombre "médico de cabecera" como se llamaba al médico generalista en España, evoca a los primeros médicos del reinado de Carlos IV, cuyo ejercicio continuó en el ámbito rural peninsular hasta el siglo pasado. Estos médicos tuvieron un desempeño sobre todo en el ámbito rural, con una vida precaria y difícil, lo que motivó el nacimiento de las asociaciones profesionales en defensa de los intereses corporativos en este país

Es de hacer notar que, a nivel mundial la aparición de las especialidades en el ámbito hospitalario y urbano, motivaron a

que la asistencia sanitaria se dividiera en sectores donde el médico generalista fue relegado al medio rural o urbano en el primer eslabón de la asistencia sanitaria y en las ciudades más grandes, en los hospitales relevantes y de renombre ejercían los otros médicos especialistas y los cirujanos (Riera, 2008). En este sentido, desde la década de 1970 se van dando cambios en el sistema sanitario mundial, que son impulsados en la Conferencia Mundial de la Organización Mundial de la Salud (OMS) donde se redacta la famosa declaración de Alma Ata (Kazajistán) que destaca la importancia de reforzar y promover los principios y fundamentos de la APS en todos los países miembros.

De lo anterior se puede ver como el médico de familia o de atención primaria, cobra nuevo protagonismo en el sistema sanitario reconociéndose al generalista como un especialista inicialmente en Estados Unidos y

Canadá y de allí al resto del mundo logrando tener una enorme repercusión social. En la Conferencia Mundial de la OMS del año 2018, celebrada en Astaná (Kazajistán) se firma la declaración de Astaná donde se renueva el compromiso con la APS, que fue inicialmente adquirido en Alma Ata, con el fin de lograr la cobertura sanitaria universal y además se reconoce a la Atención Primaria de Salud como la piedra angular de un sistema de salud sostenible para la cobertura sanitaria universal.

Del Médico de Cabecera a la Medicina Familiar

Según Riera (2008) a los médicos de familia, en los inicios de esta especialidad se les consideraba como médicos de atención domiciliaria o médicos de atención primaria o médicos de cabecera. El nombre “médico de cabecera” como se llamaba al médico generalista en España, evoca a los primeros médicos del

reinado de Carlos IV, cuyo ejercicio continuó en el ámbito rural peninsular hasta el siglo pasado. Estos médicos tuvieron un desempeño sobre todo en el ámbito rural, con una vida precaria y difícil, lo que motivó el nacimiento de las asociaciones profesionales en defensa de los intereses corporativos en este país.

Entretanto, a nivel mundial la aparición de las especialidades en el ámbito hospitalario y urbano, motivaron a que la asistencia sanitaria se dividiera en sectores donde el médico generalista fue relegado al medio rural o urbano en el primer eslabón de la asistencia sanitaria y en las ciudades más grandes, en los hospitales relevantes y de renombre ejercían los otros médicos especialistas y los cirujanos. Desde la década de 1970 se van dando cambios en el sistema sanitario mundial, que son ratificados en la conferencia mundial de la OMS donde se redacta la famosa declaración de

Alma Ata (Kazajistán) donde se pide reforzar y promover los principios y fundamentos de la Atención primaria de salud en todos los países miembros.

En este sentido, el médico de familia, de atención primaria o generalista, cobra nuevo protagonismo en el sistema sanitario reconociéndose al generalista como un especialista en Estados Unidos y Canadá y de allí al resto del mundo logrando tener una enorme repercusión social. La Medicina actualmente demanda entre sus prioridades, incrementar los medios y recursos de la medicina familiar y comunitaria no sólo en orden a la curación, sino desde la medicina preventiva, la salud pública y la gestión en salud.

La Gestión y Habilidades Gerenciales en Planificación de Salud

La planificación de salud tiene un carácter estratégico basado

en la Declaración de Alma Ata (1978) sin embargo también tiene un carácter operativo ya que se ve limitada por la capacidad que tiene cada sistema de salud local donde la responsabilidad en esta área recae en el Ministerio de salud de cada país. En este orden de ideas, planificar la salud debe partir de atender las necesidades sociales que requieren ser satisfechas y en las posibilidades reales de los organismos responsables de brindar dicha satisfacción, atendiendo a las necesidades urgentes con la utilización y gestión racional de los recursos.

Por otra parte, gerenciar significa ejecutar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la empresa (Hernández, 2012), por lo tanto, un gerente debe conocer las condiciones externas e internas de la empresa para que esta logre mantenerse operando y además tener las habilidades necesarias para mantenerla estable, para lo

cual debe practicar la gestión, hasta lograr consolidarla. Las organizaciones exitosas tienen personas con altas competencias gerenciales, Ascón y García (2019) manifiestan que las habilidades de dirección se basan en una serie de conocimientos y capacidades que se pueden adquirir por capacitaciones o mediante la experiencia en el desarrollo de funciones directivas.

La Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH) en su séptimo informe, describen las principales habilidades gerenciales que debe dominar un gerente en una administración a saber: planificación estratégica, administración de tiempo, conducción de reuniones, toma de decisiones, comunicación efectiva, solución de conflictos y negociación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo (Rodríguez et al., 2023). Los gerentes del sector de la salud combinan habilidades específicas

para ejercer sus funciones, la eficiencia y eficacia en conjunto con una rápida capacidad de respuesta en la prestación de servicios de salud están en relación directa con las competencias y habilidades gerenciales que el gerente emplee para administrar su unidad.

El médico familiar en su formación académica recibe capacitación en administración de recursos y en su desempeño laboral se fortalecen gran parte de estas habilidades gerenciales, lo que lo hace un candidato de primera línea para desempeñar con éxito esta labor. En relación a lo anterior, la planificación estratégica es importante en la puesta en marcha de planes de acción en función de los recursos disponibles, fomentar la comunicación interna ayuda a identificar problemas y necesidades del personal y de los usuarios y la habilidad motivacional permite influir

positivamente en sus colaboradores y depende en gran parte de su auto motivación, personalidad, su experiencia laboral y de la confianza que en él tengan los miembros del equipo de salud (Rodríguez et al., 2023).

Liderazgo en Atención Primaria de Salud en Tiempos de Cambio

Según la declaración de Alma Ata la definición de APS es “la Asistencia Sanitaria basada en métodos y tecnologías sencillas, científicamente fundamentadas y socialmente aceptables, que estén al alcance de los individuos, familias y comunidad; a un costo aceptable por la comunidad y el país para que pueda cubrir cada una de las etapas del desarrollo”. La APS constituye el primer nivel de atención, el más cercano a las comunidades, en casos de alerta sanitaria como la pandemia de Covid-19 permite atender los casos de personas con bajo y moderado riesgo de salud,

permitiendo descongestionar los hospitales y centros de atención a pacientes más graves y luego de la crisis ofrece mantenimiento de la salud y fomento de la prevención.

El liderazgo forma parte de la gestión en salud, permitiendo mejorar la satisfacción laboral y la calidad de la atención al usuario y en situaciones de emergencia como las que se generan en una pandemia es una habilidad clave para lograr gestionar recursos humanos y materiales y mantener estable una institución de salud. La relación entre liderazgo y gestión es estrecha, radica principalmente en la capacidad del líder de manejar crisis, implementando las herramientas necesarias para guiar a los equipos de trabajo a la solución de los problemas (Bowers y col., 2017). En este orden de ideas, la pandemia Covid-19 generó la necesidad de un cambio de paradigma en las organizaciones, la gerencia de salud incentivo el

desarrollo del autoliderazgo en los empleados (Cabana et al., 2024).

La medicina familiar y la APS constituyen el primer contacto entre el paciente y el sistema de salud, analizando el enfoque sistémico de la medicina familiar, este se basa en la Teoría general de los sistemas formulada por Ludwing Von Bertalanfy (1989) donde todos los niveles son sistemas que están contenidos en sistemas más complejos y a su vez compuestos por subsistemas, es decir que el individuo es un sistema que pertenece a un suprasistema más grande que es la familia y esta forma parte de una comunidad que es un sistema aún mayor.

Elkomy et al. (2020) describen como líder ideal en salud, al que fomente el trato equitativo y genere un balance entre productividad, eficiencia y bienestar, ya que impactará positivamente en la integridad del equipo de trabajo y los pacientes,

estas cualidades se destacan en el médico familiar sobre las demás especialidades ya que está plenamente capacitado para trabajar en equipo, habilidad necesaria para lograr integrar y movilizar recursos y capacidades que permitan lograr la consecución de los objetivos en salud. Cabe destacar que este profesional está capacitado para innovar, llevando a cabo actividades de investigación con el uso crítico de la literatura científica en temas gerenciales.

Tras la pandemia mundial del Covid-19 se ha visto que los sistemas de salud se han debilitado replanteándose su estructura y funcionamiento, el trabajo de algunos autores serán mencionados a continuación. Iguiniz (2022) explica que durante la pandemia los profesionales de salud tuvieron jornadas laborales extenuantes y con muchas presiones, donde muchos perdieron la vida disminuyendo el número de profesionales de salud,

hubo cierre de las consultas preventivas y de salud materno fetal y salud mental, además se fortaleció la parte curativa sobretodo en personal entrenado para unidades de cuidados intensivos (UCI) sobre los formados en prevención en salud; todo lo anterior ha cambiado el panorama de la sostenibilidad de los sistemas de salud a nivel mundial.

Según Iguiniz (2022), la inversión de los gobiernos en salud debe orientarse a la preparación y respuesta del personal en salud pública y APS, fortaleciendo redes de detección, vigilancia y monitoreo traducido en sistemas de información que permitan el rastreo ante futuras pandemias, sin dejar de lado retomar las vacunaciones y la atención al individuo cuando y donde los necesite. En este orden de ideas, en muchos países se ha aumentado la asistencia al paciente por medios digitales o la telemedicina, que permite

atender al paciente con condiciones especiales de salud o que viven en áreas remotas, algo impensable hasta hace pocos años.

Cabana et al. (2024) realizaron un estudio con su equipo de trabajo en Chile, donde analizaron el liderazgo en salud pública en un escenario post COVID-19, describen que la calidad del servicio es consecuencia de la influencia directa e indirecta de la comunicación efectiva y el empoderamiento del equipo de trabajo y concluyeron que es importante desarrollar el liderazgo empático dentro de las organizaciones de salud pública como medio para mejorar la atención al paciente y para elevar la reputación de las instituciones, en vista de que se tiene una baja satisfacción con el sector público de salud.

Medina Gamero et al. (2022), considera al liderazgo

transformacional como el tipo de liderazgo más idóneo para el personal de salud con puestos de responsabilidad, en momentos de tensión y alarma como las generadas por la epidemia de COVID-19. Este tipo de liderazgo se aplica en el ambiente laboral a través del desarrollo de conocimientos, que fomentan habilidades directivas y donde se emplea la inteligencia emocional, la adquisición de habilidades comunicativas que promuevan la escucha y la empatía, aspectos importantes en tiempos donde la incertidumbre y el miedo marcan la vida.

Conclusiones

Las instituciones de salud cumplen un papel fundamental en la sociedad al estar encargadas de velar por la salud de los ciudadanos. Los directivos de estas instituciones deben contar con cualidades personales y habilidades en el ámbito gerencial que les permita obtener

el máximo rendimiento individual y colectivo de los miembros del equipo, además estar capacitados para aplicarlas en el momento que lo requiera su administración. En este sentido se destacan las habilidades esenciales de un gerente para tener éxito en un servicio de salud, encabezadas por el liderazgo, toma de decisiones, la planificación estratégica, la comunicación efectiva y la motivación y el médico de familia está capacitado y es el indicado para llevar a cabo todas estas tareas.

En este periodo post pandemia se requiere cambiar el paradigma de los sistemas de salud, aumentando la cobertura y proyección de la APS sin desestimar la innovación y la investigación, usando de manera crítica la literatura científica y asociándola magistralmente a los temas gerenciales. Es importante resaltar el papel de la tecnología como un aspecto innovador en la

atención al paciente, ya que se acortan las distancias entre el especialista y quien necesita de su consejo, entre tanto el médico de familia, cuyo ámbito laboral se ubica primordialmente en la red ambulatoria de salud, siempre será el profesional más cercano al paciente.

Referencias Bibliográficas

- Ascón Villa, J.E., García González, M., & Lajara Cruz, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Rev Cub Educación Superior*, 38(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005&lng=es&tlng=es
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.04.001>
- Cabana, S., Cabaña, L., Cuello, J., Bascuñan, O. (2024). Análisis de atributos de liderazgo post COVID-19 en el sector de salud pública, región de Coquimbo. *Rev. Inf Tecn.* 35(3), p 39-50. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-076420240003000039>
- Elkomy, S., Murad, Z., y Veleanu, V., (2020). Does leadership matter for healthcare service quality? Evidence from NHS England. *Rev International Public Management Journal*, 147-174. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1828204>,
- Hernández, M. (2012). Gerencia de proyectos y el Gerente

- de Proyectos.
<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/2213/Gerencia%20de%20proyectos%20y%20el%20Gerente%20de%20Proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Iguiniz, M., Rojas, G. (2022). Condiciones laborales del personal de salud durante la crisis inicial de COVID-19 en México. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*. 6 (14).
<https://www.redalyc.org/journal/6680/668074576006/html/>
- Medina Gamero, A., Regalado Chamorro, M., Del Pino Robles, J., & Caballero Medina, C. (2022). El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria. *Atención Primaria Práctica*, 4(2), 100-133.
<https://doi.org/10.1016/j.appr.2022.100133>
- Mora, S., Beltrán, D. (2012) ¿Es el médico familiar el especialista con mejor perfil para la atención primaria en salud y el más idóneo para liderar sus equipos de atención? *Rev. Medicina* 34 (2) 162-166.
<https://revistamedicina.net/index.php/Medicina/article/view/97-6>
- Lovo, J. (2021). Ian McWhinney: los nueve principios de la medicina familiar. *Arch Med Fam.* 23(2):101-108
<https://www.medigraphic.com/pdfs/medfam/amf-2021/amf212f.pdf>
- OMS. (2018). Nuevo compromiso mundial con la atención primaria de la salud en la Conferencia de Astaná. paho.org/es/noticias/25-10-2018-nuevo-compromiso-mundial-con-atencion-

[primaria-salud-conferencia-astana#:~:text=Astaná%2C%20Kazajistán%2C%2025%20de%20octubre,la%20cobertura%20universal%20de%20salud.](#)

OMS. (2023). Informe de la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud , Alma-Ata, URSS (Art. VI),Serie Salud para Todos,Nº1, pag.3 disponible en <https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2012/Alma-Ata-1978Declaracion.pdf>

Riera, J. (2008). Del médico de cabecera a la medicina de familia. Un capítulo del ejercicio profesional en España. Rev Esp Inv Quirúrgicas. 11 (2).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3210456>

Rodríguez, C., Madrid, B., Loján, J., Calderón. R, Muñoz, G., Flores, A. (2023). Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19. Pol. Con. 70 (4) Mayo 2022, pp. 899-912 <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

Von Bertalanffy, L. (1989) Teoría General de los Sistemas. Fad. Univ. San Agustín. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>

CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA APOYADA EN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

AUTORES:

**GONZÁLEZ PÉREZ FRANCIS CAROLINA
CEBALLOS HIGUERA GABRIEL ALEJANDRO
MOLINA LUGO MARYELIS ELIGE**

RESUMEN

La gestión académica universitaria actual presenta desafíos ante la complejidad del mundo científico, social y profesional a los cuales tributa directamente. Organizar, planificar, ejecutar y evaluar en el quehacer de los actores educativos son funciones que comúnmente requerían una importante inversión de tiempo y esfuerzo de los involucrados. Aunado a ello, gestionar implica una acción ética adscrita a los valores humanos y educativos en pro de la calidad formativa que todos merecen. Con la irrupción de la Inteligencia Artificial, se suma un gran desafío ya que es una tecnología en evolución con capacidad adaptativa en la realización de tareas de diferente complejidad: desde acciones repetitivas hasta generación de contenidos diversos que conforman parte del quehacer académico, lo cual demanda una debida contextualización, respeto a la autoría, privacidad de los datos compartidos, entre otras medidas éticas a implementar en las instituciones universitarias. En función a ello, se presenta este ensayo que busca analizar las consideraciones éticas desde la gestión académica universitaria apoyada en la IA tomando como categorías de análisis; la planificación docente, la creación de materiales educativos, la evaluación académica y elementos específicos del marco ético institucional, todo desde la reflexión colectiva y sustentación en estudios actuales realizados para evaluar el funcionamiento de la Inteligencia Artificial en el ámbito universitario. Entre las reflexiones generadas se establece la importancia del uso humanista que hace el docente de estas herramientas en pro del respeto de los valores fundamentales de la educación, en la cual la interacción personal, empatía, motivación y comprensión son parte fundamental de la experiencia de enseñanza aprendizaje y solo puede generarse mediante la relación humana docente-estudiante.

Descriptores: Ética, Inteligencia Artificial, gestión académica, educación universitaria.

ABSTRACT

Current university academic management presents challenges in the face of the complexity of the scientific, social and professional world to which it directly contributes. Organizing, planning, executing and evaluating the work of educational actors are functions that commonly require a significant investment of time and effort from those involved. In addition, managing implies an ethical action attached to human and educational values in favor of the formative quality that everyone deserves. With the irruption of Artificial Intelligence, a great challenge is added, since it is an evolving technology with adaptive capacity in the performance of tasks of different complexity: from repetitive actions to the generation of diverse contents that are part of the academic work, which demands a due contextualization, respect for authorship, privacy of shared data, among other ethical measures to be implemented in university institutions. Based on this, this essay seeks to analyze the ethical considerations from the university academic management supported by AI, taking as categories of analysis; teaching planning, creation of educational materials, academic evaluation and specific elements of the institutional ethical framework, all from the collective reflection and support in current studies conducted to evaluate the operation of Artificial Intelligence in the university environment. Among the reflections generated, the importance of the humanistic use that the teacher makes of these tools in favor of the respect of the fundamental values of education is established, in which personal interaction, empathy, motivation and understanding are a fundamental part of the teaching-learning experience and can only be generated through the human teacher-student relationship.

Keywords: Ethics, artificial intelligence, academic management, university education.

Introducción

Desde que Alan Turing en su artículo de 1950 “Computing Machinery and Intelligence” se preguntó si las máquinas pueden engañar a una persona haciéndole creer que es humana, abrió la posibilidad de considerarlas máquinas inteligentes y con facultad para el aprendizaje. Hoy día, es un hecho que la IA puede aprender a través del denominado *machine learning*, referido a su propia capacidad de mejorar su rendimiento en tareas, identificando patrones en los datos, sin que los programadores intervengan necesariamente en cada paso.

Según Iqbal et al. (2024), estas capacidades computacionales de la IA poseen un comportamiento adaptativo a nuevas tareas al incorporar otros sensores y mejoras que aumentan sus capacidades funcionales semejantes a las capacidades cognitivas humanas. Asimismo,

Cadima et al. (2024:221) diferencia la IA generativa de la IA predictiva, la primera incluye “la creación de texto, código, imágenes, audio y vídeo”, así como generar ideas y escritos; la segunda, diseñada para tareas muy específicas como analizar datos y patrones de aprendizaje en plataformas educativas.

Esta evolución en la IA, ha impactado notablemente en la industria 4.0 y aún más en educación, en la que su incorporación ha abierto un gran debate por las ventajas y beneficios que presenta a la vez que desafía la generación de conocimiento, el acto de creación intelectual que la caracteriza, sobre todo a nivel universitario. Vinculado a ello, Pedró en el preámbulo de la Guía de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023) refiere que la educación superior desarrolla innovaciones y tecnología

además de capacitar a quienes trabajarán en la industria y en el sector empresarial de la sociedad, aportando una mirada crítica que ofrezca la IA como servicio para lo humano, y no esperar pasivamente su impacto social.

Aunado a esto, señalan Iqbal et al. (2024) que la IA está cambiando la institución universitaria desde dentro, en la forma en que se enseña y se aprende, así como la manera en la que se gestionan los recursos y se desarrollan las estrategias institucionales. Sin embargo, consideramos que el epicentro de la actividad educativa de la universidad es el proceso enseñanza aprendizaje y, por lo tanto, de la gestión académica del docente depende gran parte de la efectividad del mismo, de lograr que los futuros profesionales logren las metas educativas propuestas y adquieran las competencias requeridas por la sociedad en general, por lo que vale resaltar este proceso.

De allí, este ensayo explora las implicaciones éticas del uso de la IA en la gestión académica universitaria, el papel de la IA en la planificación docente, la creación de materiales educativos y la evaluación académica desde una postura reflexiva.

Desarrollo

Inteligencia Artificial para la Gestión Académica

La Inteligencia Artificial (IA) se ha convertido en una herramienta esencial para la transformación de múltiples sectores, incluida la educación superior. El sistema IA puede definirse como un conjunto de tecnologías que procesan información y realizan tareas basadas en funciones parecidas a las humanas (Sahonero et al., 2023), convirtiéndose en una valiosa herramienta de gestión dentro del propio quehacer universitario aunado a los

procesos de enseñanza aprendizaje (EA); una herramienta de gran potencial transformador de la docencia para promover la adquisición de competencias y una formación integral del estudiantado.

En el Consenso de Beijing (2019:29) se reafirmó el compromiso de lograr una integración de la IA a la educación de forma sistemática, alineados al objetivo de desarrollo sostenible 4 (ODS 4) relacionado a una educación de calidad para un “futuro compartido por la humanidad”, en el que los sistemas educativos juegan un papel fundamental bajo un formato más abierto y flexible. De igual manera, se reconoce la importancia de la relación docente-estudiante entendiendo que los docentes nunca podrán ser reemplazados por máquinas.

De similar concepción, la UNESCO (2021) manifiesta que la IA no solo apoya el proceso EA sino que está destinado a

automatizar tareas, desde lo administrativo como horarios, control de asistencia, otros, hasta las analíticas de aprendizaje que representan los datos recopilados del proceso individual de cada estudiante, tomando en cuenta sus avances y progresos, dificultades e incluso predecir el riesgo de fracaso.

Desde esta perspectiva, en el ámbito universitario la IA ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión académica, al automatizar procesos administrativos, personalizar la experiencia de aprendizaje y proporcionar análisis predictivos que optimizan la toma de decisiones. Por otro lado, la IA ha generado controversias y dilemas éticos de uso como plantea Vera (2023), especialmente en la gestión académica al hacer uso de la automatización de ciertas decisiones que podrían poner en riesgo la equidad, responsabilidad y justicia en educación.

En este propósito, es importante mantener una reflexión constante en su uso, bajo un enfoque ético y humanista que mantenga a la IA bajo el control humano, fomentando valores y propiciando la adquisición de competencias para mejorar las capacidades humanas. En las secciones subsiguientes se abordarán los elementos de la gestión académica que pueden verse beneficiados por la IA: planificación, elaboración de material didáctico y la evaluación.

Planificación Docente y

Elaboración de Material Didáctico

Uno de los ámbitos más impactados por la IA en la gestión académica es la planificación docente. En la cotidianidad académica, una de las principales quejas de los docentes es el tiempo invertido en planificar sus actividades y elaborar recursos digitales efectivos para sus clases, pues requieren actualización

permanente que muestre a los estudiantes los avances en el área de conocimiento a trabajar y la transformación o revisión curricular.

En la actualidad existen herramientas IA específicas para la planificación docente, las cuales se adaptan al nivel educativo y pueden crear esquemas de clase base, ayudar a mapear ideas de contenido, apoyo en la investigación, generar materiales educativos y generar tareas. No obstante, la adaptación curricular o el nivel de complejidad es exclusivo del docente, quien haciendo un diagnóstico de los aprendizajes previos de los estudiantes puede aplicar su conocimiento para adaptar las estrategias al grupo y contexto académico.

Al respecto, el estudio de Córdor et al. (2024) arrojó como resultado que existe una correlación positiva entre el uso de IA y la preparación de materiales, siendo la herramienta

más utilizada el Chat Gpt seguida de Perplexity para generar presentaciones, audios y videos que apoyen la labor pedagógica. Sin embargo, se requiere que los docentes profundicen más en el conocimiento de las IA y en la posibilidad de crear materiales más personalizados según las necesidades de los estudiantes. El estudio también permitió establecer que los sílabos de los cursos y la planificación de sesiones de clase son un gran beneficio para hacer uso efectivo del tiempo del docente, mediante el uso de estas IA generativas, con apoyo previo de una capacitación institucional.

En este orden de ideas, la automatización de tareas rutinarias como la programación de clases permite a los docentes enfocarse más en el diseño pedagógico y la interacción con los estudiantes, en lugar de invertir tiempo en tareas administrativas. Esto es particularmente relevante en entornos educativos donde los

recursos son limitados y la optimización es clave para garantizar una enseñanza de calidad.

Por otro lado, experiencias en países más avanzados tecnológicamente, demuestran que las universidades han comenzado a utilizar sistemas inteligentes que ayudan a predecir el rendimiento de los estudiantes, optimizar la asignación de recursos y ajustar los horarios de clases basándose en datos históricos. Así, ayudan a identificar qué estudiantes podrían tener dificultades con ciertos temas, facilitando la intervención oportuna mediante planes personalizados. Esto permite a los docentes ajustar el contenido, las actividades y los métodos de evaluación para maximizar el aprendizaje de cada estudiante (Hernández y Rodríguez, 2024). Este enfoque individualizado es especialmente útil en cohortes grandes, donde resulta difícil para el docente

monitorear el progreso de cada estudiante de manera efectiva. A través del análisis de datos, la IA puede identificar patrones de comportamiento y rendimiento, proponiendo estrategias para optimizar la planificación y personalización de las experiencias de aprendizaje.

Asimismo, hay experiencias como la de una universidad en Taiwan en la que la IA gestiona la información de las aulas y del plan de estudio para programar los cursos de manera más conveniente, precisa y eficiente (Huang et al., 2021). Asimismo, se comienzan a probar herramientas basadas en IA permiten a los docentes tener acceso a sistemas de planificación inteligentes que consideran múltiples variables, como la disponibilidad de docentes y estudiantes, la ocupación de aulas y los planes de estudio. Estos sistemas, además, permiten predecir cuellos de botella en la programación y proponen

soluciones automatizadas para evitar problemas como la sobrecarga de ciertos cursos.

A estas situaciones se refiere Velásquez (2019:1) al señalar que dichas pruebas han llegado a Universidades Latinoamericanas y se sigue ensayando las propuestas considerando que los algoritmos comunes no ofrecen una solución óptima en esta situación, "es necesario recurrir a técnicas de inteligencia artificial debido a que ofrecen métodos y algoritmos que reducen el tiempo y los recursos necesarios para generar una programación óptima".

Asimismo, los sistemas de aprendizaje automático (machine learning) incorporados en las plataformas LMS analizan y gestionan un amplio conjunto de datos relacionados con el desempeño académico y las interacciones de los estudiantes. Estas herramientas permiten detectar tendencias en la

participación, como la regularidad en el acceso a los recursos, el tiempo invertido en actividades específicas y el cumplimiento de las fechas asignadas. Mediante algoritmos que anticipan comportamientos futuros, se pueden identificar indicadores tempranos de posibles dificultades, como la falta de compromiso, el bajo rendimiento o el riesgo de abandono; análisis que ofrece a los docentes y gestores educativos la posibilidad de aplicar intervenciones precisas y personalizadas. De esta manera, no solo se fomenta una experiencia educativa más equitativa y eficaz, sino que también se reducen las brechas que podrían obstaculizar el aprendizaje.

Al respecto, Arana (2021) analiza el modelo de sistema de aprendizaje y tutoría inteligente que propuso Brusilovsky, en el que se pueden analizar los datos del estudiante, del modelo de

enseñanza, del conocimiento y la propia interfaz. Entender el comportamiento estudiantil, no solo apoya la labor docente sino la gestión académica institucional para disminuir la retención estudiantil y los comportamientos no deseados en el ámbito de aprendizaje.

Con base en los planteamientos anteriores, la IA facilita el proceso de enseñanza y aprendizaje atendiendo no sólo a los propósitos del curso y del plan de estudio sino en la personalización educativa, y la eficiencia estableciendo una relación positiva entre coste-beneficio, posibilitando un entorno más flexible que aporte especificidad en el acompañamiento según preferencias de aprendizaje. Además, el uso de IA en la creación de recursos educativos está contribuyendo a la inclusión. Las herramientas de procesamiento del lenguaje natural permiten generar

contenido en diferentes formatos y lenguajes, facilitando la accesibilidad a estudiantes con discapacidades. El uso de chatbots y tutores virtuales inteligentes también ha transformado la forma en que los estudiantes interactúan con el contenido. Estos asistentes pueden proporcionar explicaciones, guiar la resolución de problemas y ofrecer retroalimentación inmediata, lo que mejora la experiencia de aprendizaje.

El Proceso de Evaluación

Actualmente existen plataformas digitales que pueden analizar y monitorear el progreso del estudiantado, identificando patrones de por qué un estudiante no está avanzando, diagnosticando si es debido a falta de tiempo, de motivación, repetición insuficiente o de claridad de los materiales consultados, de esta manera se puede ofrecer apoyo

personalizado para los estudiantes.

Otro uso de la IA son las plataformas automatizadas que ayudan al profesor a calificar las tareas y brindar retroalimentación a estudiantes, pudiendo ir más allá de solo calificar los resultados, sino que al analizar el patrón del estudiante puede proponer materiales adicionales enfocados en las áreas deficientes de conocimiento individuales de un estudiante, por lo que el resultado de este monitoreo y filtrado de materiales en función del desempeño ayudará a mejorar sus calificaciones. Además, otro beneficio es que la IA también puede garantizar que lo aprendido sea recordado a largo plazo, si se programan ejercicios de actualización a lo largo del proceso de monitoreo.

La otra cara de la moneda es que la automatización del proceso de evaluación puede calificar en base a datos o códigos al pie de la letra,

conduciendo a soluciones que están orientadas hacia la tecnología y no hacia la pedagogía. Además, aunque las herramientas de calificación basadas en IA pueden ser útiles en unidades curriculares donde el tamaño de las matrículas es extenso, también podría ser desmoralizador para el estudiante que su trabajo sea evaluado de manera automatizada.

Por otra parte, puede generarse un círculo vicioso en el que el estudiante usa la IA para producir un trabajo académico y ésta después lo evalúa, prácticamente eliminando la intervención humana del proceso. Aún cuando las herramientas de IA pueden ser útiles para monitorear y reforzar la consolidación del aprendizaje, muchas otras competencias como la capacidad para explicar temas complejos o las destrezas manuales, continúan siendo mejor evaluadas por profesores humanos.

Otro aspecto a destacar, es que estas herramientas buscan apoyar a los profesores en la reducción de su carga de trabajo, no solo para calificar sino para retroalimentar e incluso detectar plagio en los trabajos académicos (Pinagorte et al., 2024). Esta ventaja, se contrapone a lo expresado por Zapata-Ros (2023) en su artículo preprint en el que menciona distintas pruebas que se han realizado por grupos de investigadores en las que se elaboraron previamente resúmenes de investigación artificiales con la herramienta ChatGPT y luego fueron sometidos a la evaluación tanto de revisores humanos como de herramientas antiplagio.

Los resultados presentados en el informe antiplagio revelan una paradoja compleja en la evaluación de la autenticidad de los textos. A pesar de que el informe mostró una tasa de originalidad del 100%, los revisores sólo lograron identificar

correctamente un 68% de los resúmenes generados artificialmente, lo que pone en evidencia la dificultad inherente de distinguir entre contenido genuino y producido por algoritmos. Esta disparidad resalta el reto ético que enfrenta la academia ante el uso creciente de herramientas automatizadas en la creación de textos. La imprecisión en la identificación de los resúmenes genera una preocupación legítima sobre la integridad en los procesos de evaluación, lo que plantea interrogantes sobre cómo garantizar una evaluación justa y auténtica en un entorno cada vez más influenciado por la inteligencia artificial.

Desde una postura ética, podemos sostener que es esencial fomentar un uso responsable de la inteligencia artificial, promoviendo la transparencia en su aplicación y desarrollando criterios claros para evaluar su impacto en el aprendizaje y la producción

intelectual. Al mismo tiempo, las instituciones educativas deben reforzar el compromiso con la formación en habilidades críticas y creativas, recordando que la tecnología es una herramienta para potenciar el aprendizaje, no un sustituto de la integridad académica.

Otra respuesta puede estar en que se pida al estudiante o investigador, declarar en el método o en las notas finales el uso de la IA, entendiendo (como dice Zapata-Ros, 2023) que no puede señalarse como autor, ya que no puede asumir responsabilidad del escrito o de un juicio en él.

Por otra parte, como docentes, entendemos que las competencias son saberes demostrables, por lo tanto, el texto, la reflexión escrita o el informe, debe estar acompañada de una evaluación basada en el hacer como otra dimensión del aprendizaje. Explicaciones verbales de lo escrito,

demostraciones prácticas, entre otros serán de gran apoyo para ampliar el espectro de la evidencia en el proceso de aprendizaje, y sobre todo, concientizar a los estudiantes en el uso de la IA desde un enfoque no prohibitivo sino más bien crítico de qué hacer con la información y cómo procesarla. Vega et al. (2023) respaldan esta idea al plantear que la IA y los chatbots no son buenos o malos, pero requieren de un análisis y enfoque ético en el que se enseñe su debido uso.

Ética en el Uso de la IA

Un aspecto fundamental donde se necesita orientación sobre la IA es en la integridad académica. Con la expansión de herramientas y servicios impulsados por IA, las instituciones de educación superior (IES) deben desarrollar políticas y regulaciones que aseguren prácticas académicas éticas y justas. La integridad académica es de

interés para todos y la atención actual está en el impacto de las violaciones de la integridad académica en relación con el plagio, el engaño u otras infracciones cometidas por estudiantes o investigadores.

Además, la ética en la investigación es otra área importante a considerar al orientar sobre IA; por ello, las IES deben definir lineamientos que promuevan el uso responsable de la IA en la investigación, abordando temas como la privacidad, la seguridad de datos, la reducción de sesgos y la transparencia. Esto contribuye a mantener estándares éticos y asegura que el trabajo de investigación realizado con IA se ajuste a los principios éticos establecidos.

Las herramientas de IA que pueden escribir textos similares a los humanos, pero a una velocidad extremadamente superior, aumentando el riesgo de plagio por parte de los

estudiantes. En respuesta a esto están surgiendo otras herramientas nuevas capaces de detectar texto escrito por IA, constituyendo así una dicotomía problema-solución para esta situación.

Al respecto, la UNESCO (2023:64) exhorta a las Instituciones de educación superior para que propicien espacios de diálogo y actualicen sus orientaciones sobre el uso de la IA en el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación indicando la necesidad de un debate en las universidades acerca de la ética en el uso de las herramientas de IA “en un contexto en el que cada vez están más integradas en el uso cotidiano, por ejemplo con la integración de GPT en los motores de búsqueda y el texto predictivo y la revisión gramatical ampliamente disponibles en los productos de procesamiento de textos”.

Asimismo, se reconoce la necesidad de desarrollar marcos

jurídicos y normativas para todas las etapas del ciclo de vida de la IA. Aunque se requieren reformas a distintos niveles acerca de las repercusiones éticas de la IA, éstas deben ser evaluadas por el ejecutivo nacional como parte de su responsabilidad de garantizar los derechos humanos y la seguridad de su pueblo. Así, aunque se están creando directrices sobre IA en los institutos universitarios, todavía no son la norma, por lo que de momento quedan solo como sugerencias en respuesta a ChatGPT explicando en qué momento se puede utilizar esta herramienta.

Otro de los problemas que preocupan no solo en el ámbito educativo, sino en todas las esferas es referente al uso y privacidad de los datos, constituyendo un temor acerca del abuso de dichos datos, apropiación indebida o explotación de los mismos, por lo que la brújula siempre debe apuntar a que “la privacidad de

los datos debe respetarse, protegerse y promoverse durante todo el ciclo de vida de los sistemas de IA" (UNESCO 2023:65). La educación universitaria también puede contribuir a este ámbito a través de la investigación sobre la seguridad de los datos, aportando así al esfuerzo de muchos países para resolver el enigma de la coordinación y regulación de la IA.

El sector educativo debe asumir la responsabilidad de promover el desarrollo de materiales de contenido adecuados a la edad y que sean coherentes tanto a nivel pedagógico, como social y cultural. En muchas regiones, los entes educativos nacionales someten a evaluación los instructivos y textos para poder ser utilizados a nivel institucional, por lo que las aplicaciones de IA que pretendan tener valor educativo deberían someterse a un examen exhaustivo basado en criterios

comparables y otros, teniendo en cuenta su complejidad y su amplio impacto, antes de implantarse a gran escala (Giannini, 2023).

Otro problema en torno a la ética de la IA en el ámbito de la comercialización se extiende al acceso equitativo a los avances en las tecnologías de IA, ya que muchas se ofrecen gratuitamente, pero no están disponibles en todos los lugares, o pueden ofrecer sólo algunas características de forma gratuita, mientras que otras funciones están disponibles solo por el pago de una suscripción. Al respecto Herrera et al. (2024:30) opinan que "la implementación de tecnologías basadas en IA en la educación puede acentuar las brechas digitales y socioeconómicas, ya que no todos los estudiantes tienen igual acceso a la tecnología", socavando así la igualdad de oportunidades para el aprendizaje.

Reflexión Final

Es innegable que la IA está revolucionando muchos ámbitos (entretenimiento, finanzas, salud, agrícola, entre otros) por lo que tiene un gran potencial para transformar la gestión académica en las universidades, optimizando los extensos procesos de planificación docente, mejorando la creación de recursos educativos interactivos y haciendo más eficiente el proceso de evaluación al analizar respuestas abiertas y producciones escritas con precisión, ofreciendo detallada retroalimentación y detectando patrones en los errores cometidos, ayudando así a los docentes a identificar áreas problemáticas y ajustar la enseñanza en consecuencia. Sin embargo, su uso debe acompañarse de un enfoque ético que proteja la privacidad de los datos de los estudiantes y asegure la equidad en el acceso a las oportunidades educativas, un aspecto relevante

en nuestro contexto venezolano donde docentes y estudiantes no tienen igual acceso a dispositivos y conexiones a internet estables, lo que puede generar desigualdades en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Cabe destacar, el necesario fortalecimiento del docente como autor intelectual y productor de conocimiento, que con su experiencia y competencias adquiridas puede generar soluciones a las distintas problemáticas educativas, en una plena demostración de sus saberes y sentires, y con la pertinencia que le otorga ser parte del contexto; lo que además le permite reflexionar y ajustar su propia práctica; como ser cogno-sintiente.

El futuro de la IA en la educación universitaria no solo dependerá de los rápidos avances tecnológicos, sino de las regulaciones que generen los marcos jurídicos de los distintos países para adoptarlas de

manera responsable en todos sus ámbitos, y de cómo las instituciones y los docentes propicien su uso de forma consciente.

La IA puede ser una aliada poderosa en la mejora de la calidad educativa, pero solo si su implementación respeta los valores fundamentales de la educación, y entendiendo que la IA puede potenciar la educación, pero no reemplazará jamás el juicio humano y la interacción personal, que implica empatía, motivación y comprensión, aspectos que la tecnología no puede replicar completamente y que son esenciales en la experiencia de un aprendizaje significativo. Justo esta capacidad de ser y actuar como humano, nos diferencia de las herramientas IA y nos permite ser quienes ante su uso finalmente tomamos las decisiones en pro de una educación de calidad.

Referencias

- Arana, C. (2021). Inteligencia Artificial Aplicada a la Educación: Logros, Tendencias y Perspectivas. *INNOVA UNTREF. Revista Argentina De Ciencia Y Tecnología*, 1(7). Recuperado a partir de <https://www.revistas.untref.edu.ar/index.php/innova/article/view/1107> [Consultado: 2024, octubre 31].
- Cadima, R., Milhano, S., Jerónimo, M., y Pinto, H. (2024). Experiencias y propuestas sobre la organización y gestión universitaria de la IA en Portugal. En: Joaquín Gairín Sallán y Laia Alguacil Mir (Coord.) *La Gestión De La Inteligencia Artificial En Los Contextos Universitarios Iberoamericanos*. Barcelona, EDO-Serveis- Universitat Autònoma de Barcelona, 221-237. https://ddd.uab.cat/pub/lilibreres/2024/300143/Serie_Testimonios_IA_DEF_21_.pdf [Consultado: 2024, octubre 28].
- Condor, D., Ccencho, F., Condor-Cruz, M. y Cruz, E. (2024). La inteligencia artificial IA y la preparación de materiales didácticos. *Polo del Conocimiento*, 9(8),1626-

- 1642.<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7780/pdf> [Consultado: 2024, octubre 29].
- Giannini, S. (2023) Generative AI and the future of education. Paris: UNESCO. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385877/PDF/385877eng.pdf.multi>. [Consultado: 2024, octubre 31].
- Hernández León, N. y Rodríguez, M. (2024). Inteligencia artificial aplicada a la educación y la evaluación educativa en la Universidad: introducción de sistemas de tutorización inteligentes, sistemas de reconocimiento y otras tendencias futuras. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 24(78). <https://doi.org/10.6018/red.594651> [Consultado: 2024, octubre 29].
- Herrera, J., Sánchez, G., Del Rocío Zuñiga León, N., y Murillo, A. (2024). Inteligencia Artificial y Ética Educativa: Abordando la Deshonestidad Académica en el Entorno Digital. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 5(10), 22-34.
- <https://doi.org/10.56519/wtcg4t11> [Consultado: 2024, octubre 28].
- Huang, M., Hsianglin Huang, H., Chen, I., Chen, K. and Aiguo Wang, A. (2021). Artificial Intelligence Aided Course Scheduling System. *Journal of Physics: Conference Series*, 1792, 012063. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1792/1/012063/meta> [Consultado: 2024, octubre 30].
- Iqbal, M., Khan, N. U., & Imran, M. (2024). The Role of Artificial Intelligence (AI) In Transforming Educational Practices: Opportunities, Challenges, and Implications. *Qlantic Journal of Social Sciences*, 5(2), 348-359. <https://doi.org/10.55737/qjss.349319430> [Consultado: 2024, octubre 27].
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Consenso de Beijing sobre la Inteligencia Artificial y Educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368303>

[Consultado: 2024, octubre 27].

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2023). Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior. Una introducción para los actores de la educación superior. Caracas, Venezuela: UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386670_spa/PDF/386670spa.pdf.multi [Consultado: 2024, octubre 27].

Pinagorte, M., Solorzano, V., Ruilova, N. y Bulgarín, R. (2024). Inteligencia Artificial en el contexto de la formación docente. RECIAMUC, 153-161. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1266> [Consultado: 2024, octubre 31].

Sahonero, M., Mollo, J., Salazar, S. y Strauss, M. (2023). El papel de la Inteligencia Artificial en la Docencia de la Educación Superior para Apoyar la Gestión Curricular desde la Socioformación. Docencia en educación

superior, 1-23. https://www.researchgate.net/profile/Judith-Mollo/publication/376203292_El_papel_de_la_Inteligencia_Artificial_en_la_Docencia_de_la_Educacion_Superior_para_Apoyar_la_Gestion_Curricular_desde_la_Socioformacion_The_role_of_Artificial_Intelligence_in_Higher_ [Consultado: 2024, octubre 28].

Vega, J., Borja, E., y Ramírez, P. (2023). ChatGPT and artificial intelligence: obstacle or advantage to higher medical education?. *Educación Médica Superior*, 37(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412023000200013&lng=en&tlng=en. [Consultado: 2024, octubre 27].

Velásquez, A., Velásquez-Pérez, T. y Puentes, A. (2019). Optimization of the allocation of academic schedules through artificial intelligence techniques. *Journal of Physics: Conference Series*, 1403. 012019. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1403/1/012019/meta>

[Consultado: 2024, octubre 31].

Vera, F. (2023). Integración de la Inteligencia Artificial en la Educación superior: Desafíos y oportunidades. *Transformar*, 4(1), 17–34. Recuperado a partir de <https://www.revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/84> [Consultado: 2024, octubre 31].

Zapata-Ros, M. (2023). Evaluación educativa, edición científica y ChatGPT ¿Qué hacer?. <https://doi.org/10.35542/osf.io/squhy> [Consultado: 2024, octubre 31].

LA SEGURIDAD CIUDADANA EN EL MARCO TECNOLÓGICO EN VENEZUELA

AUTORA:

GUERRERO CHIRINO MARIANGEL ANDREINA

RESÚMEN

Este artículo investiga el papel de la tecnología en la seguridad ciudadana en Venezuela, enfocándose en los tipos y descripciones de tecnologías utilizadas en las políticas de prevención y sanción del delito. El artículo destaca la importancia de la tecnología en la mejora de la seguridad ciudadana a través de las nuevas tecnologías y su relación con las políticas públicas de control social. Enfatiza la necesidad de una justicia transitiva que se adapte a los avances tecnológicos y enfatiza el papel de la tecnología en la formulación y desarrollo de políticas públicas relacionadas con la inseguridad y la justicia al igual de la descripción de algunas de ellas. El estudio se base en el método hermenéutico de análisis de contenido documental, centrándose en la dilución en artículos e informes de investigación. Se aplicó el método inductivo, basado en el análisis del texto, para determinar las bases conceptuales del documento y desarrollar postulados fundamentales para una mejor comprensión de la teoría y la práctica. A continuación se realizó la revisión documental destacando los datos y aspectos más relevantes.

.PALABRAS CLAVE: Seguridad ciudadana, tecnología, Políticas públicas.

ABSTRACT

This article investigates the role of technology in citizen security in Venezuela, focusing on the types and descriptions of technologies used in crime prevention and punishment policies. The article highlights the importance of technology in improving citizen security through new technologies and their relationship with public policies for social control. It emphasizes the need for a transitive justice that adapts to technological advancements and emphasizes the role of technology in formulating and developing public policies related to insecurity and justice. The research uses a hermenetic analysis of documental content and an inductive method to determine the conceptual bases of fundamental documents for better understanding of the theory.

KEYWORDS: Citizen Security, technology, public policies.

INTRODUCCION

Este artículo nace del interés por investigar la relevancia de la tecnología en la seguridad ciudadana, sus tipos y en cómo se describen las tecnologías empleadas actualmente dentro de las políticas de prevención y punición del delito por parte del Estado. En Venezuela, la tecnología ha jugado un papel cada vez más importante en el ámbito de la seguridad ciudadana. A lo largo de los años, el gobierno y diferentes organismos de seguridad han implementado diversas herramientas tecnológicas con el objetivo de combatir la delincuencia y garantizar la protección de los ciudadanos. Algunas de las tecnologías utilizadas en Venezuela en materia de seguridad ciudadana incluyen: Sistemas de video vigilancia, sistemas de reconocimiento facial, aplicaciones móviles de seguridad, sistemas de

geolocalización. A pesar de los avances en tecnología en materia de seguridad ciudadana en Venezuela, aún existen desafíos en este ámbito, como la falta de inversión en infraestructura y la debilidad de las instituciones encargadas de garantizar la seguridad de la población. Además se tiene como objetivo discutir la importancia de la tecnología en la mejora de la seguridad ciudadana a través del uso de nuevas tecnologías y su relación con las políticas públicas utilizadas por muchos estados para el control social. Destaca la necesidad de una justicia transitiva que debe adaptarse a los nuevos avances tecnológicos. El artículo enfatiza que la tecnología es un elemento crucial en la formulación y desarrollo de políticas públicas relacionadas con la inseguridad y la justicia, y destaca los principales marcos teóricos de la criminología basados en la tecnología para la prevención y sanción del delito.

Cabe a destacar que esta investigación se llevó cabo con el método hermenéutico de análisis de contenido documental, centrándose en la dilución en artículos e informes de investigación. Se aplicó el método inductivo, basado en el análisis del texto, para determinar las bases conceptuales de documentos fundamentales para una mejor comprensión de la teoría.

DESARROLLO

La seguridad ciudadana es la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía y de otras organizaciones de interés público, destinada a asegurar su convivencia y desarrollo pacífico, la erradicación de la violencia, la utilización pacífica y ordenada de vías y de espacios públicos y, en general, evitar la comisión de delitos y faltas contra las personas y sus bienes. También puede entenderse como el conjunto de

acciones democráticas en pro de la seguridad de los habitantes y de sus bienes, y ajustadas al derecho de cada país. Por lo tanto la seguridad ciudadana siempre ha estado enmarcado en leyes y reglamentos para el bienestar social, de hecho a lo largo del tiempo estas políticas han pasado por varias transformaciones a lo largo de la sociedad han alterado la naturaleza del delito, llevando a reformulación de conceptos de seguridad y cambiando la vida de los ciudadanos. Las instituciones también han cambiado su enfoque ante las cuestiones penales. Hoy en día, la participación ciudadana y la implicación comunitaria son cruciales en la formulación de políticas de seguridad. Esto incluye adjudicar nuevas formas de abordar el problema y entender la seguridad. Los avances en las tecnologías de la comunicación y la información se han aplicado para resolver

problemas y demandas de seguridad en las poblaciones, garantizando prevención, paz y mejor calidad de vida a sus habitantes. Por lo tanto a través de la historia las políticas públicas han avanzado con la tecnología. Según (Alvarado, 2018):

“A medida que la tecnología continúa avanzando, el futuro de la prevención del delito se vislumbra cada vez más prometedor. La integración de diversas soluciones tecnológicas y la colaboración entre sectores público y privado son fundamentales para abordar los desafíos cambiantes del crimen. La adaptabilidad y la innovación constante son clave para mantener un

entorno seguro y resistente ante las complejidades del mundo moderno. El papel de la tecnología en la prevención del delito es innegable. Desde sistemas de vigilancia inteligente hasta análisis predictivo y aplicaciones de denuncia ciudadana, la tecnología ofrece herramientas poderosas para fortalecer la seguridad pública.”

El avance del conocimiento científico desde los inicios de la ciencia se basa en gran medida en el auge de la tecnología, que aumenta las posibilidades de observación, experimentación y captura

de información. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías para la prevención del delito presenta desafíos éticos y preocupaciones sobre la privacidad. Garantizar que estas tecnologías funcionen dentro de límites éticos y legales es crucial para prevenir posibles abusos y mantener la confianza de la sociedad. La tecnología juega un papel fundamental en la seguridad ciudadana, ya que a través de su aplicación se pueden desarrollar herramientas y sistemas que ayuden a prevenir, detectar y combatir eficazmente la delincuencia y proteger a los ciudadanos.

Según (Lechn, 2016):
 “Muchos de estos dispositivos, fueron creados

en primera instancia con fines militares. Luego se fueron acondicionando a la sociedad civil con un objetivo comercial. Mattelart explicó que la Agencia de Seguridad Nacional (NSA) del gobierno de Estados Unidos, fue la creadora de lo que hoy conocemos como Internet.” La evolución de la tecnología en la seguridad ciudadana ha experimentado avances significativos en las últimas décadas. Algunas de las tecnologías más relevantes en este campo incluyen:

Sistemas de videovigilancia:

La instalación de cámaras de seguridad en espacios públicos ha permitido monitorear activamente diferentes áreas y detectar situaciones de peligro de forma rápida. Además son una herramienta cada vez más

utilizada en todo el mundo como medida de seguridad ciudadana. Estos sistemas ayudan a prevenir crímenes y actos delictivos, así como para facilitar la identificación de infractores en caso de que ocurran incidentes.

Sistemas de reconocimiento

facial: Esta tecnología permite identificar a personas en tiempo real a través de imágenes faciales, facilitando la identificación de individuos peligrosos o involucrados en actividades delictivas, también utiliza algoritmos para comparar las imágenes capturadas por cámaras de videovigilancia con bases de datos de rostros previamente almacenados, con el objetivo de identificar a individuos buscados por las autoridades o prevenir la comisión de delitos.

Sistemas de

geolocalización: La utilización de dispositivos GPS y sistemas de georreferenciación ha permitido mejorar la respuesta de las autoridades ante emergencias y situaciones de riesgo, así como optimizar la distribución de recursos.

Aplicaciones móviles de

seguridad: La creación de aplicaciones móviles que permiten a los ciudadanos reportar emergencias, enviar alertas a las autoridades y acceder a servicios de asistencia en tiempo real ha contribuido a fortalecer la seguridad ciudadana. Es una herramienta importante para fomentar la participación ciudadana, estas aplicaciones ofrecen diversas funcionalidades que pueden contribuir a incrementar la seguridad de los ciudadanos, tales como: botón de emergencia que permiten a los usuarios alertar

a las autoridades o a contactos de emergencia con tan solo presionar un botón en caso de encontrarse en una situación de peligro o necesitar asistencia inmediata. Reporte de incidente, facilitan la denuncia de incidentes delictivos, accidentes de tránsito u otros eventos sospechosos a las autoridades competentes, a través de mensajes, fotos o videos enviados desde la aplicación. Localización en tiempo real donde algunas aplicaciones permiten compartir la ubicación exacta del usuario con familiares o amigos, lo cual puede ser útil en situaciones de emergencia o para enviar ayuda rápidamente.

Drones de vigilancia: El uso de drones equipados con cámaras de alta resolución ha facilitado la vigilancia aérea de áreas extensas y de difícil acceso, permitiendo identificar situaciones de riesgo y prevenir posibles delitos. Además se ha integrado

cada vez más en la seguridad ciudadana, ya que pueden ser utilizados para diversos fines, como la vigilancia de zonas de difícil acceso, la detección de actividades sospechosas o la monitorización de multitudes en eventos masivos, detectar actos delictivos en tiempo real y brindar apoyo a las fuerzas de seguridad en operativos especiales. Además, los drones podrían ser utilizados para la realización de labores de búsqueda y rescate en casos de emergencias, monitorear la evolución de situaciones de riesgo y proporcionar información en tiempo real a las autoridades de seguridad. Según García J., (2022) “A partir de este análisis surge primero el uso de los drones, debido a que teníamos hechos que se estaban desarrollando en las zonas montañosas. El helicóptero es muy útil, pero el dron permite un posicionamiento más bajo y además tiene como ventaja ser más versátil, sigiloso y no se expone la vida del

funcionario que está operando el dispositivo". Sin embargo, es importante tener en cuenta que el uso de drones en seguridad ciudadana también conlleva ciertas implicaciones éticas y legales, por lo que es fundamental establecer protocolos claros para garantizar su uso adecuado y respetuoso de los derechos humanos de los ciudadanos.

Las lentes de realidad virtual:

Han demostrado ser una herramienta efectiva para la formación en diversos campos, incluyendo la seguridad ciudadana. A través de experiencias de simulaciones interactivas, las lentes de RV pueden proporcionar a los agentes de seguridad y a la comunidad en general entrenamientos realistas y prácticos que contribuyen a mejorar la conciencia situacional, la toma de decisiones y las habilidades de respuesta en

situaciones de emergencia o peligro. Algunas formas en las que las lentes de RV pueden ser utilizadas para la formación en seguridad ciudadana incluyen:

- Entrenamiento en escenarios realistas: Las simulaciones en RV pueden recrear situaciones de crisis, como robos, incendios, desastres naturales o ataques terroristas, permitiendo a los participantes practicar y mejorar sus respuestas en un entorno controlado y seguro.
- Educación sobre procedimientos de seguridad: A través de experiencias interactivas en RV, se pueden enseñar y reforzar los protocolos de seguridad, tales como evacuación de edificios, primeros auxilios, manejo de situaciones de rehenes,

entre otros, de manera más efectiva y memorable.

- Sensibilización y empatía: Mediante la creación de narrativas inmersivas, las lentes de RV pueden ayudar a los usuarios a comprender mejor las situaciones de vulnerabilidad y riesgo a las que están expuestas ciertas comunidades, promoviendo la empatía y la solidaridad en temas de seguridad ciudadana.
- Evaluación y retroalimentación: Las simulaciones en RV permiten evaluar el desempeño de los participantes en tiempo real, identificar áreas de mejora y ofrecer retroalimentación personalizada para fortalecer las habilidades de seguridad y respuesta.

Es importante destacar que, si bien las lentes de RV pueden ser una herramienta valiosa para la formación en seguridad ciudadana, su implementación exitosa requiere un diseño cuidadoso de los escenarios, la incorporación de feedback adecuado y la integración con otros métodos de enseñanza y entrenamiento. Además, es fundamental garantizar la accesibilidad de esta tecnología a los diferentes actores involucrados en la seguridad ciudadana, incluyendo a los cuerpos policiales, personal de emergencias, autoridades locales y la comunidad en general.

“Las nuevas amenazas a la seguridad, relacionadas con la criminalidad en un contexto de desarrollo tecnológico, exigen adaptaciones e innovaciones en

cuanto a las políticas públicas que permitan enfrentarlas que estén acordes a las nuevas dinámicas sociales, donde las relaciones son más complejas y densas y a su vez, considerar el contexto político administrativo." (Prince & Jolías, 2011)

Siguiendo este orden de ideas la tecnología ha influido significativamente en el desarrollo de la sociedad, particularmente en el ámbito de la seguridad. En Venezuela, el gobierno estableció la Gran Misión Cuadrantes de Paz es un programa implementado con el objetivo de mejorar la seguridad ciudadana a través de la implementación de un sistema de patrullaje y vigilancia en diferentes sectores del país. Este programa utiliza tecnología como medio para fortalecer la seguridad ciudadana, a través de

la instalación de cámaras de vigilancia, sistemas de comunicación para reducir la violencia y la criminalidad. Para cumplir con esta política se organizan organismos policiales y de prevención, específicamente en el vértice 11, que establece el uso de la tecnología y la investigación científica para la seguridad ciudadana. Además, la Gran Misión Cuadrantes de Paz también ha incorporado el uso de aplicaciones móviles para que los ciudadanos puedan reportar emergencias, denunciar delitos y tener acceso a información de interés sobre seguridad. Estas herramientas tecnológicas han permitido una mayor coordinación entre las fuerzas de seguridad, facilitando la respuesta rápida a situaciones de emergencia y la prevención del delito, permitiendo una mayor eficiencia en la prevención y combate del delito.

En conclusión, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en la evolución de la seguridad ciudadana, proporcionando herramientas y soluciones innovadoras para prevenir y combatir la delincuencia, así como para proteger la integridad de los ciudadanos. Estos medios tecnológicos son una herramienta útil para reforzar la seguridad ciudadana, siempre y cuando se implementen con responsabilidad, transparencia y respeto a la privacidad de las personas. Es fundamental que su uso esté regulado por normativas adecuadas y supervisado para evitar posibles abusos o violaciones de derechos y así fortalecer la prevención del delito, mejorar la respuesta policial y promover la participación ciudadana en la construcción de entornos más seguros. En un contexto marcado por altos índices de criminalidad y una situación socioeconómica

compleja, la tecnología se presenta como una herramienta versátil y accesible que puede contribuir significativamente a la seguridad de los ciudadanos en Venezuela. Además, las aplicaciones móviles y plataformas digitales de reporte de emergencias y denuncias brindan a los ciudadanos mecanismos ágiles y seguros para comunicarse con las autoridades, solicitar ayuda en tiempo real y compartir información relevante sobre incidentes de seguridad, fomentando una mayor colaboración entre la comunidad y las fuerzas del orden.

Si bien la tecnología ofrece numerosas ventajas en el ámbito de la seguridad ciudadana en Venezuela, es importante destacar que su implementación efectiva requiere de una estrategia integral que considere aspectos como la capacitación de personal, la protección de la

privacidad y datos personales, la inversión en infraestructura tecnológica y la participación activa de la sociedad civil en la formulación de políticas y programas de seguridad basados en evidencia y buenas prácticas. Por lo tanto es relevante tecnología desempeña un rol fundamental en la promoción de la seguridad ciudadana en Venezuela al proporcionar herramientas y soluciones innovadoras que fortalecen la prevención del delito, la respuesta a emergencias y la participación ciudadana, contribuyendo así a la construcción de comunidades más seguras, resilientes y cohesionadas en un entorno caracterizado por desafíos complejos y cambiantes.

Obtenido

de: <https://blogs.iadb.org/>

Cañedo R. (2001). Ciencia y tecnología en la sociedad. Perspectiva histórico-conceptual.

Obtenido de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000100005

Galileo, (2023). El Papel de la Tecnología en la Prevención del Delito: Algunas aplicaciones más notables. Obtenido de:

<https://www.galileo.edu/ies/historias-de-exito/el-papel-de-la-tecnologia-en-la-prevencion-del-delito-algunas-aplicaciones-mas-notables/>

REFERENCIAS

Alvarado N. (2018). Tecnología contra el crimen: Entusiasmo con cautela y criterio.

LECHN M. (2016).
TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA
SEGURIDAD CIUDADANA:
DESAFÍOS PARA LA JUSTICIA
TRANSICIONAL ANTE NUEVOS
MECANISMOS DE CONTROL
SOCIAL.

PRENSA GOBERNACIÓN DE
MIRANDA, (2016). POLICÍA DE
MIRANDA ES REFERENCIA EN
TECNOLOGÍA DE SEGURIDAD.
OBTENIDO DE:
[HTTP://WWW.MIRANDA.GOB.VE/IN
DEX.PHP/POLICIA-DE-MIRANDA-
ES-REFERENCIA-EN-TECNOLOGIA-
DE-SEGURIDAD/](http://www.miranda.gob.ve/index.php/policia-de-miranda-es-referencia-en-tecnologia-de-seguridad/)

PRÁCTICAS DOCENTES INTEGRANDO LAS TICS EN EL ÁREA DE FÍSICA UNIVERSITARIA. UNA MIRADA DESDE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

AUTORAS:

**GUANIPA GOTOPO MARÍA ELOINA
NAMIAS MURZI ILSE COROMOTO**

RESUMEN

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) han ido entrando en las aulas y hoy son una realidad, aunque en muchas ocasiones una realidad mal aprovechada a causa del desconocimiento existente a cerca de sus posibilidades didácticas. De ahí que, se presenta la investigación titulada: "prácticas docentes integrando las TICS en el área de física universitaria. Una mirada desde la sistematización de experiencias", cuyo objetivo es Sistematizar las experiencias de la práctica docente integrando las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda(UNEFM), en el estado Falcón. Como parte del contexto teórico, se tienen los postulados de Bernal, Las Tecnologías de información y comunicación en la educación superior, así como Principales clasificaciones propuestas para las TIC educativas, Las Prácticas Profesionales y las TIC en el ámbito universitario, educación a distancia entre otros. Metodológicamente se trata de una investigación con enfoque cualitativo, asumiendo el paradigma socio-crítico como método la sistematización de experiencias con base en los postulados de Jara (1994) y entre las técnicas la observación, la entrevista semiestructurada, el trabajo de campo y como instrumentos el patrón de observación, la guía de entrevista y la libreta para el registro de notas. Los actores sociales de la presente investigación serán los docentes del área de Física. Por su parte,

como informantes clave se seleccionaron a cinco (4) docentes, teniendo para su elección como criterios que sean docentes del área de Física, también su confiabilidad. Por consiguiente, la combinación de las perspectivas de los informantes, la investigadora y el autor señalado subraya que las TIC tienen el potencial de revolucionar la enseñanza de la física universitaria, pero su éxito depende de un enfoque integral que aborde tanto los desafíos técnicos como las necesidades de formación docente.

Palabras clave: Sistematizar, experiencias, enseñanza, didácticas

ABSTRACT

The social evolution of humanity has gone through a series of eras marked by different events, which gave rise to the current world, in which the web of interactions that have been generated in this transformation have been cemented in the manifestations of learning obtained at home, among which stand out ethical conduct and behaviors necessary to achieve coexistence and achieve collective well-being. However, the evolution of conditions in harmony with civic values have been losing significance over time. Hence, the research entitled "Resignification of ethics in university management from the axiological perspective of teachers" is presented, whose objective is to generate the theoretical corpus on the analogy between educational management and ethical culture, from the vision of the teaching staff of the Francisco de Miranda National Experimental University (UNEFM), in the state of Falcón. The theoretical framework is supported by the contributions of Edgar Morín, the propositions of transmodernity raised by Enrique Dussel, the theory of Jaras postulates (1994) and among the techniques observation, semistructured interviews,

fieldwork and as instruments the observation pattern, the interview guide and the notebook for recording notes. The social actors of the present investigation will be the teachers of the Physics area. For their part, five (4) teachers were selected as key informants, having for their selection as criteria that they are teachers of the Physics area, also their reliability. Consequently, the combination of the perspectives of the informants, the researcher and the indicated author underlines that ICTs have the potential to revolutionize the teaching of university physics, but its success depends on a comprehensive approach that addresses both technical challenges and teacher training needs.

Keywords: Systematize, experiences, teaching, didactics.

Introducción

La última década ha sido testigo de una transformación radical debido a la era digital, lo que ha tenido un impacto significativo en la forma en que se interactúa con el mundo y se llevan a cabo las actividades económicas. La aparición de plataformas digitales, el comercio electrónico y la utilización masiva de datos, han impulsado un crecimiento exponencial de los mercados digitales generando tanto nuevas oportunidades como desafíos en el ámbito de la competencia y la protección al consumidor. Así las cosas, es fundamental comprender cómo la era digital ha afectado el Derecho de la Competencia y la regulación del mercado. La desregulación existente y la falta de normas claras para abordar los desafíos tecnológicos actuales plantean interrogantes sobre cómo asegurar una competencia justa y equitativa en este nuevo entorno digital, Smith (2022).

Es importante precisar, que la nueva normalidad compromete sobre manera a los docentes, dado que las instituciones y los educadores son interdependientes en todo proceso de cambio y transformación. No podemos mediar los conocimientos de la misma forma que lo hicieron con nosotros, por lo que es prioritario pensar en las experiencias propias del trabajo docente y repensar las acciones educativas a emprender, ahora desde nuevas perspectivas ontoepistemológicas y tecnológicas, es decir, como un dialogo recursivo permanente entre lo pedagógico/andragógico y lo tecnológico para poder alcanzar los grandes propósitos socio antrópicos y culturales de la educación.

Tal es el caso de la Universidad Nacional Experimental Francisco

de Miranda (UNEFM) que aun cuando ha dado sus primeros pasos en cuanto al uso de Tecnología de Información y comunicación para la enseñanza de la Física se refiere no ha podido establecer unas bases sólidas para ello. Sin embargo, este estudio sintetiza el proceso de investigación que se realiza en esta Universidad, por un lado, presentar una experiencia comunitaria y, por otro, explicar cómo se desarrolló la investigación, con una aplicación concreta de la metodología cualitativa, centrada en el respeto al protagonismo fundamental de los Docentes y su proceso de enseñanza.

Es por ende que la intencionalidad primaria sea la integración docente y su proceso permanente de formación académica usando las herramientas TIC. La investigación es pensada desde la interdisciplinariedad, donde se reconoce la complejidad del ser

humano, en relación dialógica con los otros, es decir con la universidad y su entorno. En lo que respecta a la metodología de investigación empleada para llevar a cabo el estudio se seleccionó la sistematización de experiencias desde los postulados de Jara (1994) y como técnicas de recolección de información la observación participativa al involucrarse en el contexto y sus actores, así como también la entrevista semiestructurada al propiciar las indagaciones mediante la interacción con los sujetos de la investigación.

El abordaje de la investigación mediante la sistematización de experiencias como método, permite contribuir con la construcción de conocimiento a partir de las vivencias cotidianas de los docentes de Física en la UNEFM a través de las actividades que se llevan a cabo en las aulas. Se trata de conocer cuáles son los niveles de competencia que poseen los docentes de Física en

lo que respecta al uso de TIC durante sus clases semipresenciales. Cómo es el desempeño del docente al integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación como una práctica de enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda.

La actualización de los contenidos de la física entraña diferentes dimensiones, desde la introducción de temáticas sobre descubrimientos y aplicaciones recientes hasta la modernización de tradicionales métodos y formas de trabajo en el proceso docente. El uso de las TIC en la enseñanza de la Física forma parte de una serie de áreas que se debaten sobre el uso de estas en la educación, hablar de ellas de manera general no debe ignorar la diversidad de los entornos de aprendizaje en los que se implementan. Debido a ello estos entornos, han recibido una buena aceptación de parte de los

estudiantes hacia las asignaturas de Física y las Matemáticas, que son consideradas complicadas de entender y aprender (Ruiz, 2023).

Al respecto, Morales (2020), destaca que los efectos de la pandemia redefinieron nuevas directrices de acción educativa donde los docentes universitarios se tuvieron que dedicar a la enseñanza en diversas circunstancias, sobre todo a construir nuevas formas de prácticas educativas, con la revisión de sesgos en las tradiciones pedagógicas que todavía persisten en las aulas universitarias. Desde esta perspectiva se resalta que “el docente se ve obligado a buscar soluciones creativas e innovadoras, aprendiendo sobre la marcha y demostrando flexibilización de los contenidos para el aprendizaje en las áreas de formación” (UNESCO - IESALC, 2020:21).

Por todo lo antes expuesto, esta situación amerita cambios en el

proceso educativo a través de las herramientas tecnológicas debido a muchas razones, entre ellas el impulsar las TIC dentro del Programa de Ingeniería, en la búsqueda de un enfoque centrado y personalizado en la actividad de los estudiantes. Siendo esta investigación relevante, debido a que el acceso a las TIC es de suma importancia para el crecimiento institucional, social y desarrollo humano, el cual se logra promoviendo el acceso equitativo, uso y apropiación social de los recursos disponibles, pero en la actualidad se evidencia una brecha tecnológica que impide el logro de los objetivos del docente, el programa y por ende de la universidad.

Específicamente, en la unidad curricular Física, en el Complejo Académico El Sabino (CAES), se observa una falta de motivación e interés hacia el estudio de los contenidos de la física, esto se

refleja en la poca asistencia de los estudiantes a las clases, consultas y evaluaciones, lo cual trae como consecuencias: el abandono de la unidad curricular por parte del estudiante, retiros de la materia y una disminución considerable en el rendimiento académico.

En ocasiones, los estudiantes manifiestan que no encuentran relación de la física asociada a la vida cotidiana y su aplicación en la ingeniería, percepción que puede estar vinculada directamente con las estrategias de enseñanza aprendizaje utilizadas por la mayoría de los docentes, las cuales en su mayoría son estrategias no tecnológicas o herramientas muy básicas como el uso de presentaciones.

En este sentido, con este estudio se busca llevar a cabo diferentes actividades formativas y de vinculación social, con la finalidad de lograr la formación tecnológica y participación de los docentes y estudiantes en las

clases de física. Considerando que los profesores deben tener la oportunidad y el apoyo necesarios para emplear las TIC en resolver problemas reales vinculados estrechamente con sus tareas docentes, ya sea en el diagnóstico, selección y organización de contenidos, en la evaluación del aprendizaje, asesoramiento, estrategias instruccionales, etc. La reflexión acerca de la pertinencia y del impacto de las estrategias implementadas puede convertirse en fuente para estructurar nuevas estrategias para el desarrollo de contenidos.

Partiendo de la experiencia se considera importante plantear esta investigación en el ámbito educativo, con la intención de estudiar los elementos presentes en esta realidad. En este sentido, el presente estudio se problematiza a partir de las siguientes interrogantes:

¿Cómo sistematizar las experiencias de la práctica docente integrando las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda?

¿Cuáles son las experiencias de la práctica docente en las cuales se integran las Tecnologías de la Información y la Comunicación durante la enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda?

¿Qué competencias docentes caracterizan la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como una práctica de enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda?

¿Cómo es el desempeño del docente al integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación como una práctica de enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda?

¿Qué aproximación teórica explicativa se le otorga a la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de la física si se parte de las experiencias de la práctica docente en la Universidad Francisco de Miranda?

Intencionalidades de la Investigación

Las intencionalidades de la investigación señalan lo que el investigador pretende lograr con el estudio de mayor a menor escala, es por ello por lo que se formulan a continuación dos (2) tipos de intencionalidades: la general y las específicas.

intencionalidad General

Sistematizar las experiencias de la práctica docente integrando las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda.

Intencionalidades Específicas

- Identificar las experiencias de la práctica docente en las cuales se integran las Tecnologías de la Información y la Comunicación durante la enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda.
- Caracterizar las competencias docentes para la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como una práctica de enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda.
- Develar el desempeño del docente al integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación como una práctica de enseñanza de la Física en la Universidad Francisco de Miranda.
- Generar una aproximación teórica explicativa de la integración de las

Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de la física partiendo de las experiencias de la práctica docente en la Universidad Francisco de Miranda.

En correlación con lo expuesto, es importante dar a conocer que esta investigación aporta datos sobre la manera en la cual se dan a conocer las experiencias de la práctica docente integrando las TIC en la enseñanza de la Física de la UNEFM, a través de conversatorios y del guion de entrevista Caracterizando las competencias docentes para la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como una práctica de enseñanza de la Física en la UNEFM. Así se sentarían las bases teóricas para que las Autoridades Académicas tomen decisiones estratégicas en materia tecnológica e incentiven a la comunidad universitaria a integrar el internet y las bondades

de la web en el proceso educativo, cumpliendo así con el mandato presidencial que estimula a las instituciones educativas a actualizarse en esta materia, e innovar por el bien de todos.

Es importante la participación de la comunidad universitaria de la UNEFM para solventar y generar aportes significativos para los docentes de Física y así asumir un rol protagónico a través de clases semipresenciales usando la multimodalidad para impartir las clases y haciendo uso de la herramientas tecnológicas, teniendo en cuenta esto, la realización de la presente investigación se justifica debido a que contribuirá a que los docentes de física de la UNEFM del núcleo académico el sabino conozcan lo que ellos han hecho hasta ahora y lo que podrán hacer en lo que a práctica docente integrando las TIC para la enseñanza de la física se refiere lo que conlleva a un proceso de

formación integrando el personal experto en TIC y los docentes de la Unidad Curricular, su progreso y de su rol como actores sociales en el sector universitario.

Reconstrucción del proceso vivido

La reconstrucción del proceso vivido según Jara (1994) contempla los inicios del proceso metodológico para llevar a cabo el proceso de recolección de información propio de la sistematización de experiencias por lo que este tercer tiempo comprende la explicación del paradigma escogido para la realización del estudio, así como también el método de investigación seleccionado y las técnicas e instrumentos que se emplearán para la recolección de la información.

Considerando que la UNEFM es una Institución orientada hacia la búsqueda de la verdad, el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre y la mujer, y la realización de una

función rectora en la educación, la cultura y la ciencia mediante actividades de docencia, investigación y extensión. Es una Institución experimental con estructura dinámica adaptable al ensayo de nuevas orientaciones en la formación integral del individuo para la promoción de la región donde se encuentra ubicada. Su organización, planes y programas estarán sometidos a permanente evaluación.

Cabe destacar que en los últimos años la dinámica a nivel universitario de las practicas virtual de los docentes de física se ha visto afectada por situaciones del contexto a nivel local, nacional e internacional siendo algunos de estos los que se mencionan a continuación en el (cuadro.1):

Cuadro.1: Reconstrucción histórica del contexto

Ámbito global	Ámbito Nacional	Ámbito Internacional
2020: Investigaciones más recientes	2020: Los estudios realizados por la Universidad Nacional	2020: Los estudios realizados por la Organización de Estados Americanos

discuten acerca del distanciamiento que existe entre los problemas de investigación que adoptan los profesores-aprendices en cursos de formación continuada y el alcance que tienen sus investigaciones para generar impacto en la Escuela, en especial, en relación con sus propias prácticas de enseñanza.	Abierta (caracterizada por una educación a distancia) orientada a diagnosticar conocimientos y habilidades que poseen los docentes en el uso de las TIC, determinar en un alto porcentaje poseen solo algunas competencias básicas para el manejo de herramientas. En general, los docentes señalan que utilizan muy pocas herramientas telemáticas para comunicarse con los estudiantes, de manera que la enseñanza presencial cara a cara predomina.	realizada por una educación a distancia, por lo tanto, la Plataforma Denominada por los Contingenciales Académicos de Soporte Profesional de Aprendizajes (PLAN CAsA) tiene como objetivo de impulsar la investigación y el desarrollo de los Programas Académicos de la UNEFM, y dar	través del uso de las mismas por parte de los docentes de los laboratorios de física y aparentemente muy extendida, su aplicación se limita en buena parte a las presentaciones o distribución de documentos.	La Universidad de Carabobo, afirma que los docentes en la formación de física poseen las competencias básicas tecnológicas, sin embargo, se requiere de
La literatura destaca las Comunidades de Práctica (CoP) como un modelo factible para aportar en la	Estudios a nivel nacional han observado que en los laboratorios de física universitarios, existe un interés de incorporar TIC en los procesos de enseñanza aprendizaje.	Estos estudios han observado que esta práctica debe ser fomentada, ya que el acceso a la información es una herramienta importante para el desarrollo de este estudio se puede utilizar en investigaciones con el fin de	función reforzamiento en todas las dimensiones de las mismas. A partir de este estudio se puede utilizar en investigaciones con el fin de	

sus miembros, construyendo así un dominio de conocimiento que define "lo que hace" y puede "llegar a hacer" la comunidad.	promover cursos de capacitación, perfeccionamiento en el manejo de las TIC en el campo educativo ya que las mismas representan el nuevo panorama de metodologías de enseñanza aprendizaje.	de las posibilidades de las instituciones de los alumnos no están adaptadas a la mundialización y la concepción de la tecnología, la educación como transformadora, hace necesario la evaluación y análisis del proceso de enseñanza y aprendizaje de instructor que está a cargo. dar respuesta a ciertos aspectos económicos, necesidades de los mercados y

Fuente: Guanipa 2025

Como consecuencia de estos cambios, los fines del proceso educativo deben encaminarse hacia la verdadera formación del educando, siendo este un compromiso impostergable que deben asumir sobre todo los países latinoamericanos y en particular Venezuela. El compromiso es la difusión de un proceso de enseñanza-aprendizaje capaz de formar profesionales creativos y responsables, que puedan a su vez comprender y dirigir la adaptación de la sociedad, sin

sobre todo el manejo de la información, comunicación y conocimiento. El docente debe estar dispuesto a efectuar una transformación radical en su rol, debe asumir la concepción de cambio, lo cual es imprescindible para lograr el éxito del sistema educativo; sin embargo, esto no es una tarea fácil si consideramos la inercia en la praxis diaria que posee una gran cantidad de ellos.

Para el desarrollo de la presente investigación se asume un paradigma socio-crítico, debido a que se busca plantear una

alternativa que contribuya al fortalecimiento de las debilidades que se evidencian en la realidad de los actores sociales abordarlos. Dicho paradigma se caracteriza, según Martínez (2013) porque:

(...) trata de articularse, generarse y organizarse en la práctica y desde la práctica; se construye desde la realidad situacional, social, educativa y práctica de sujetos implicados en luchas de intereses, preocupaciones y problemas que forman parte de su vida cotidiana. Entonces la investigación crítica está comprometida, no sólo con la explicación de la realidad, sino con la transformación de esa realidad desde una dinámica liberadora y emancipadora de los individuos implicados en ella. (Martínez, 2013: 10 - 11).

De acuerdo con lo planteado anteriormente las investigaciones enmarcadas en este paradigma construyen su conocimiento desde las experiencias de los actores sociales para lo cual

deben formularse interrogantes que permitan conocer a profundidad los saberes, opiniones y vivencias que dichos actores tienen sobre las problemática o temática a abordar en el estudio.

Este estudio busca sistematizar las experiencias de la práctica docente integrando las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de la Física en la UNEFM a partir de una reflexión epistemológica que implicará pensar respecto a qué son las Tecnologías de la Información y la Comunicación, qué cambios conllevan para la realidad, para qué sirven dichas herramientas y cómo pudieran ser utilizadas en función de la práctica educativa. Además de una reflexión pragmática que parte del conocimiento de estas nuevas tecnologías, suponiendo que se deben analizar las posibilidades de potenciar su uso en función de diferentes contextos de enseñanza y aprendizaje. Con base en ello se justifica la

realización de estudio de corte cualitativo puesto que el conocimiento es de carácter subjetivo e individual, siendo esta entonces la forma más idónea de abordar a los actores sociales.

En cuanto al aspecto metodológico, según Guardián: "En este nivel se explicitan la perspectiva metodológica y los métodos y técnicas de investigación utilizados por la investigadora y el investigador en estrecha relación con los fundamentos ontológicos y epistemológicos, con los cuales establece una relación armónica y lógica". (Gurdián, 2007:68). Debido a ello, para llevar a cabo la investigación se emplearán como técnica la observación, la entrevista semi-estructurada, el trabajo de campo y como instrumentos el patrón de observación, la guía de entrevista y la libreta para el registro de notas.

La presente investigación se sustenta en una sistematización

de experiencias porque permite reflexionar sobre cómo se lleva a cabo la práctica docente integrando las TIC en la enseñanza de la Física en la UNEFM, específicamente en el CAES- Punto Fijo. Cabe destacar, que en este orden de ideas se asume lo planteado por Jara (1994) sobre la sistematización de experiencias el cual apunta lo que sigue a continuación:

(...) se trata de ir más allá, se trata de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte. Sistematizar experiencias significa entonces entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en

dicho proceso" (Jara, 1994: 119).

Con base en ello, al llevarse a cabo el presente estudio con la metodología de la sistematización de experiencias permitirá conocer cómo se está llevando a cabo la práctica docente integrando las TIC en la enseñanza de la Física concentrando los esfuerzos que proporcionan al docente del área de Física los conocimientos necesarios que contribuyan con la integración de los ambientes virtuales en sus procesos. Esto permite evolucionar de una educación presencial a una híbrida o mixta donde la formación de maestros capaces de encontrar y adaptar las TIC a sus currículos transversales y sus estrategias de aprendizaje, al igual que dar cuenta el avance que ha tenido el proceso y de los actores sociales involucrados, todo esto desde lo evidenciado y expresado por los propios docentes que son quienes pueden exponer lo que sucede en sus espacios. Por tal motivo,

esta investigación requerirá del empleo de una metodología de enfoque cualitativo puesto que, para entender la necesidad de carácter académico – social que presenta la UNEFM y a la cual se pretendía atender es esencial conocer los puntos de vista de los actores sociales.

Por otra parte, para la selección de los informantes clave, se tomarán en cuenta por los planteamientos de Kullock (2000), el cual indica que un actor social es:

Un sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias (Kullock, 2000:73).

En este sentido, los actores sociales de la presente

investigación serán los docentes en el área de Física del Complejo Académico El Sabino- Punto Fijo, Técnicos de los laboratorios de Física, coordinadores de Física y la investigadora. Por su parte, como informantes claves se seleccionaron cuatro (4) personas que constituyen una fuente importante de información, cuya experiencia representa un aporte al desarrollo de la investigación, fueron seleccionados por el investigador de acuerdo con las funciones y responsabilidades que cumplen como docentes de la U.C Física en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), referentes a la interacción de aulas virtuales y espacios tecnológicos, considerando además, su disponibilidad y contribución al desarrollo de la propuesta.

Debido a lo dicho anteriormente, para la presente investigación se utilizarán como técnica la observación, la entrevista semiestructurada, el trabajo de

campo y como instrumentos el patrón de observación, la guía de entrevista y la libreta para el registro de nota.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2005): La observación en el enfoque cualitativo "No es mera contemplación ("sentarse a ver el mundo y tomar notas"); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones". (Hernández, Fernández y Baptista, 2005:411). Esta técnica es la que permita llevar a cabo la descripción de los actores sociales, las relaciones y actividades que se suscitan en el contexto a abordar.

Por tanto, La entrevista permite conocer la problemática que será estudiada mediante la interacción entre el entrevistador y la entrevista la cual se da a través de las interrogantes que son

formuladas sobre el tema tratado. En lo que respecta a esta investigación, la información será copiada en una matriz de categorización en las que se muestra la identificación adoptada para describir a los informantes clave, el compendio de las entrevistas considerados como más significativos, las subcategorías que conllevan a la construcción de categorías que a su vez permitirán la comprensión del significado que imputa a los informantes.

Es importante resaltar que, como parte de la metodología, se requiere sustentar la información para la cual se aplica la técnica de la triangulación, en donde se hace el contraste de la percepción de los informantes, el análisis del investigador y el referencial teórico universal, sobre el acontecimiento de estudio, realizado para demostrar la evidencia de los resultados.

Discusión y Resultados

Análisis de las expresiones de los informantes

Significación de las TIC

El avance de la tecnología en el ámbito educativo, ha abierto las posibilidades para utilizar una gama de herramientas didácticas, dotando al docente de nuevos ambientes de aprendizaje donde predomina la interactividad con los estudiantes. En base a esta inferencia, **los entrevistados consideran que las TIC son recursos tecnológicos, como programas, aplicaciones y redes que se convierten en herramientas valiosas en el ámbito educativo, ya que facilitan la transformación de la enseñanza al permitir procesar, administrar, compartir, compilar, almacenar y transmitir información de manera eficiente; haciendo más eficaz el proceso de aprendizaje.**

Capacitación docente

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,

2008), establece que los docentes deben utilizar las Tics, de manera indispensable para la formación de sus alumnos, por lo tanto, deben tener conocimientos básicos acerca del funcionamiento de los equipos informáticos, conocer la funcionalidad de hardware, software y sus programas, dominio en el manejo de navegadores por internet, software de comunicación, procesadores multimedia que faciliten la gestión del autoaprendizaje y efectuar la enseñanza a sus alumnos de manera interactiva y actualizada de acuerdo a la demanda de la educación moderna. (Guzmán, 2018).

En este aspecto, las opiniones que emite el colectivo de investigación indican que en la UNEFM la capacitación del docente varía de acuerdo al interés y las posibilidades de cada uno, ya que las maneras en las que lo han logrado es diversas. Estas evidencias dan a entender,

que se está presentado una situación en la que el compromiso de la institución no se está cumpliendo. En síntesis, la afirmación anterior hace énfasis en la necesidad de que esta institución universitaria establezca planes y programas con el objetivo de desarrollar talleres de actualización y capacitación digital, de manera responsable, con metodologías adecuadas para ser incorporadas por los profesores de manera gradual, durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en su práctica pedagógica.

Dominio de herramientas tecnológicas:

De acuerdo con lo anteriormente señalado, los docentes muestran distintos niveles de dominio en el uso de las TIC, que van desde un nivel básico (uso de herramientas como WhatsApp, correo electrónico o Classroom), hasta un nivel intermedio-avanzado (creación de presentaciones multimedia, simulaciones virtuales

y uso de herramientas de comunicación y colaboración en línea). Sin embargo, su aplicación depende de las necesidades y contextos específicos de cada clase.

A partir de estos señalamientos, es importante destacar que el docente del nivel universitario tiene que estar actualizado frente a los cambios que se generan e ir evolucionando con ellos. No puede seguir siendo un simple transmisor de conocimientos, poniendo en práctica las estrategias de enseñanza que le convienen, e incluyendo en su planificación solamente los contenidos y objetivos que él considera que los estudiantes deben aprender; sin tomar en cuenta el avance de la tecnología, las necesidades, intereses y expectativas la sociedad.

**Herramientas tecnológicas
empleadas:**

La implementación de las TIC en los contextos educativos pone en evidencia nuevos roles de los actores involucrados, es decir que el uso de las plataformas digitales en los estudiantes genera una mayor autonomía y responsabilidad en el proceso de aprendizaje, lo que obliga al docente a salir de su rol clásico como única fuente de conocimiento y pasa a ser un guiador del aprendizaje. (Jaramillo et al., 2020)

Por consiguiente, de acuerdo a los hallazgos encontrados en las entrevistas se evidencia que los docentes emplean una variedad de herramientas tecnológicas para la enseñanza, a través de las cuales buscan motivar a los estudiantes, facilitar la comprensión de conceptos y conectar el aprendizaje con aplicaciones prácticas y relevantes.

**Relevancia del recurso
tecnológico en el aprendizaje:**

De acuerdo a los planteamientos de los informantes, los recursos tecnológicos son imprescindibles para enriquecer el aprendizaje, especialmente en áreas científicas, al combinar interactividad, accesibilidad y adaptabilidad. Y en relación al objeto de estudio de la investigación, explican que estos facilitan la comprensión de conceptos abstractos mediante simulaciones, animaciones y videos educativos ayudan a visualizar fenómenos complejos; permiten realizar experimentos de manera segura y controlada, sin necesidad de equipos costosos o peligrosos; los estudiantes pueden avanzar a su propio ritmo y estilo, accediendo a materiales adaptados a sus necesidades.

Obstáculos en el uso de las TIC

A pesar de los avances en materia tecnológica, como mayor disponibilidad de Wi-Fi y el uso de teléfonos inteligentes, en muchas ocasiones estos siguen siendo

retos significativos para la implementación efectiva de las TIC en la educación, y en el caso específico del estudio, el contexto real de estudiantes y profesores, da cuenta de un acceso desigual a la tecnología, como la falta de computadoras, internet o dispositivos adecuados, lo que limita su participación en actividades digitales. Aunado a los problemas de conectividad por falta de internet estable o de calidad, especialmente en comunidades pertenecientes a otros municipios de la península de Paraguaná. Fallas de energía eléctrica, como consecuencia de cortes frecuentes de luz; falta de capacitación docente, que impide a algunos profesores integrar las TIC de manera efectiva en sus clases; limitaciones económicas de docentes y estudiantes para adquirir dispositivos de última generación para mantener conexiones estables.

Estrategias tecnológicas de enseñanza empleadas

En la actualidad, para orientar sus temas en el aula de clase los docentes de física, deben implementar diferentes estrategias didácticas que posibiliten a los estudiantes aprender de manera interactiva, lo cual implica la selección de una serie de plataformas digitales y otros medios para crear ambientes de aprendizaje dinámicos, teniendo en cuenta que la mayoría de los estudiantes universitarios son nativos digitales. Jaramillo, et al., (2020)

Estas estrategias buscan fomentar la comprensión, promover la participación activa y adaptarse a las necesidades de los estudiantes, combinando enfoques teóricos y prácticos con el apoyo de herramientas tecnológicas.

Innovación Tecnológica en prácticas de laboratorio

Nava (2014) expresa que la experimentación constituye una herramienta fundamental en el aprendizaje de los estudiantes, siendo fundamental en las áreas de ciencias naturales, puesto que permite integrar y relacionar lo que aprenden en teoría con aquello que se demuestra en la práctica (clases destinadas al laboratorio), relacionándolo aún más en aquellos hechos que ocurren en su entorno social.

Para los docentes del CAES de la UNEFM entrevistados, la innovación tecnológica en las prácticas de laboratorio de Física se destaca por mejorar la comprensión y motivación de los estudiantes para comprender conceptos complejos, aumentar su curiosidad y mantener su interés en las prácticas. También permiten ampliar el tiempo de aprendizaje fuera del aula, facilitan la revisión de contenidos, la realización de montajes y la visualización de experimentos a través de videos. Esto a su vez,

promueve la interacción entre estudiantes, creando competencias sanas y fomentando el trabajo en equipo; lo que facilita la experimentación mediante programas y simulaciones permiten a los estudiantes realizar prácticas virtuales que se complementan con las actividades presenciales, combinando la multimodalidad.

Percepción del estudiante sobre el uso de las TIC

Los estudiantes aprecian las TIC por su practicidad y dinamismo, aunque su uso efectivo depende en gran medida de la motivación y guía del docente. Desde el punto de vista ellos, las consideran herramientas útiles y atractivas que hacen el aprendizaje más dinámico, interactivo y personalizado, lo cual genera entusiasmo por la virtualidad. A pesar de que, al inicio pueden mostrarse reacios debido a problemas de conexión, horarios o falta de familiaridad, con el

tiempo se adaptan y encuentran ventajas en el uso de las mismas; siendo, necesario para algunos, recibir orientación constante para acceder y utilizar los recursos tecnológicos, ya que no siempre buscan información por iniciativa propia. Otro aspecto importante, es que valoran la comodidad de realizar actividades y evaluaciones de manera sincrónica o asincrónica, lo que les permite organizarse

Interacción de experiencias docentes

Para los informantes, aunque la interacción entre docentes es esencial para enriquecer la enseñanza a través del uso de las TIC, actualmente en la institución existe una brecha debido a la falta de espacios formales y de apoyo institucional. Se requiere mayor colaboración y formación para aprovechar al máximo estas herramientas en beneficio de los estudiantes. Por consiguiente, el intercambio de experiencias, a través de encuentros periódicos

como, reuniones al final de cada semestre o corte académico, donde puedan compartir estrategias efectivas y planificar evaluaciones de manera colectiva, es fundamental para mejorar la práctica de los docentes.

Estrategias didácticas motivacionales en las prácticas de laboratorio

La motivación es un factor importante el cual tiene un efecto sobre el aprendizaje, porque estimula la voluntad de aprender, por tanto, es necesario que el docente genere un clima que promueva este proceso, mediante la comunicación y el empleo de estrategias innovadoras. “Pues si este está motivado, se interesará por comprender lo estudiado y le permitirá adquirir conocimientos, habilidades y destrezas, además persiste en solucionar problemas” (Rivera, 2014, p. 15).

A partir de lo planteado y según los criterios de los entrevistados las estrategias implementadas en las

prácticas de laboratorio de física buscan motivar a los estudiantes, fomentar la participación activa y facilitar la comprensión de los conceptos a través de prácticas dinámicas, colaborativas y apoyadas en tecnología. Señalado entre las empleadas las que se describen a continuación:

Diseño de prácticas que requieran resolver problemas reales o ficticios, aplicando los conceptos teóricos aprendidos, trabajo en equipo, Creación de un ambiente de sana competencia, Integración de software como Excel para graficar datos, sensores y plataformas de simulación, lo que facilita la visualización y el análisis de resultados y por ultimo priorizar la representación gráfica de los resultados para que los estudiantes comprendan mejor la relación entre la teoría y la práctica.

Disponibilidad de conexión a internet en el CAES

Desde esta perspectiva, los entornos virtuales de aprendizaje se convierten en una herramienta importante para el proceso de formación, porque su utilización fomenta la interacción y la colaboración entre los estudiantes, permitiendo la personalización del proceso a través del empleo de recursos educativos en línea. No obstante, entre los hallazgos del estudio se evidencia que en el Complejo Académico El Sabino, actualmente, hay deficiencias en relación a la disponibilidad de conexión a internet porque, en primer lugar, solo existe una sala de computadoras con acceso a internet, pero es insuficiente para la cantidad de estudiantes y docentes que la requieren, lo que representa un obstáculo. Los profesores no cuentan con espacios adecuados dentro de la universidad para conectarse a internet y esto los obliga a buscar acceso fuera de las instalaciones; y aunque algunos laboratorios,

como los de biomédica, requieren conexión a internet para funcionar correctamente, no está garantizada su disponibilidad para otros programas. Frente a esta realidad, existen expectativas de mejora con respecto a la situación con proyectos futuros, como la instalación de fibra óptica.

A continuación, se muestra el (cuadro.2) con la Matriz de Categorización elaborado del proceso de las entrevistas a los docentes del área de Física del CAES- UNEFM.

Cuadro.2. Matriz Síntesis de Categorización

CATEGORIAS DE ENTRADA	PATRONES DE ANÁLISIS	
PRÁCTICA DOCENTE	SIGNIFICACIÓN DE LAS TIC	E
	CAPACITACIÓN DOCENTE	D
	DOMINIO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	D
	RELEVANCIA DEL	t

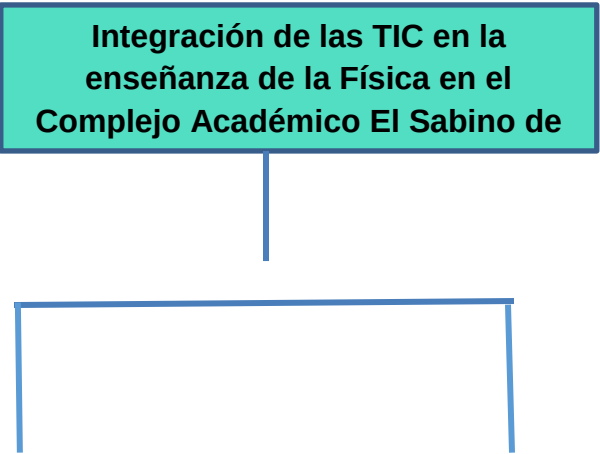
	RECURSO TECNOLÓGICO EN EL APRENDIZAJE	De acuerdo a lo que se cita en Martínez (2007:83) “el principio de triangulación es la idea de que al recoger observaciones y o apreciaciones de una situación o algún aspecto de ella, después de compararla y contrastarla permite reinterpretar la situación
	OBSTACULOS UTILIZAR LAS TIC	Desigualdad en la oportunidades por falta de equipos, recoger observaciones y o habilidades docentes.
	APOORTE SOCIAL DE LAS TIC	Conocimiento de una situación o aspecto de ella, después de
	INTERCAMBIO EXPERIENCIAS DOCENTES	Interacción reflexiva de experiencias y contrastarla permite reinterpretar la situación
INTEGRACIÓN DE LAS TIC EN LA ENSEÑANZA DE LA FÍSICA UNIVERSITARIA	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PRACTICAS LABORATORIO	Herramienta útil para la comprensión de evidencias provenientes de todas las fuentes empleadas en la investigación” que para esta investigación fueron, las Redes sociales, Aplicaciones móviles, simulaciones, Inteligencia Artificial, la observación del contexto de estudio por parte de la investigadora y los referentes teóricos que permitieron analizar el fenómeno. En esta línea de análisis reflexivo la triangulación es la
	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPLEADAS	Software educativo Recursos multimedia
	PERCEPCIÓN DEL ESTUDIANTE SOBRE LAS TIC	Redes sociales, Aplicaciones móviles, simulaciones, Inteligencia Artificial, la observación del contexto de estudio por parte de la investigadora y los referentes teóricos que permitieron analizar el fenómeno. En esta línea de análisis reflexivo la triangulación es la
	ESTRATEGIAS ACTIVIDADES APLICADAS PARA LA ENSEÑANZA DE LA UC FÍSICA	Didáctica colaborativa para la resolución de problemas desde el análisis reflexivo la triangulación es la
	ESTRATEGIAS DIDACTICAS MOTIVACIONALES EN LAS PRACTICAS DE LABORATORIO	Estimular el interés por la física y adquisición de habilidades prácticas de las aportaciones que realizaron los
	DISPONIBILIDAD DE CONEXIÓN	diferentes agentes implicados en la investigación, por lo tanto, CAES

Nota: Matriz síntesis de busca cruzar las diferentes fuentes, instrumentos o técnicas de recogida de datos, la cual se

Triangulación

muestra a continuación en el (cuadro.3).

Cuadro.3. Triangulación



Informant es	Autor universal	Investiga dora
La integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la enseñanza de la física universitaria representa una oportunidad transform	Linares-Pons, Verdecia-Martínez, &.... (2014, p. 109) La utilización de las TIC en la educación se ha materializado en el diseño e implementación de ambientes de	El proceso de enseñanza aprendizaje dinamizado por el uso de las TIC promueven la interacción y la autonomía del estudiante, permitié

adora para enriquecer el proceso de aprendizaje y modernizar la práctica docente. Estas herramientas ofrecen un abanico de posibilidades para dinamizar la enseñanza y hacerla más atractiva y efectiva. Las TIC no solo motivan el aprendizaje, sino que también constituye una didáctica colaborati	aprendiza je, que se articulan con las características de los procesos de enseñanza aprendizaje en forma efectiva, lo que ha favorecido la proliferación de diferentes tipos de medios de Enseñanza Asistida por Computadora (EAC) de acuerdo a su estructura : Tutoriales, Laboratorios Virtuales, Simuladores, Entrenadores, Buscadores de	ndole gestiona r la construcción del conocimiento. La efectividad de estas herramientas depende en gran medida de las destrezas de los docentes para integrarlas en su práctica pedagógica. Es aquí donde surge la necesidad de una formación continua que permita aprovechar al máximo el potencial que

va en la que los estudiantes pueden resolver problemas mediante un análisis reflexivo, fomentando el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. Además, estimulan el interés por la física y facilitan la adquisición de habilidades prácticas, no obstante su implementación enfrenta desafíos significativos, como la insuficiencia de conectividad en el	Información, Sistemas de Tutores Inteligentes.	ofrecen.

Complejo Académico El Sabino (CAES), lo cual limita su uso , creando una brecha que afecta tanto a docentes como a estudiantes.		

Fuente: Guanipa (2025)

Contrastación

Las perspectivas coinciden en que las TIC tienen un gran potencial para transformar la enseñanza de la física universitaria, haciendo el aprendizaje más dinámico, colaborativo y significativo. Sin embargo, mientras los informantes destacan los desafíos relacionados con la infraestructura, como la falta de conectividad en el CAES, la investigadora enfatiza la necesidad de una formación docente continua para garantizar

el uso efectivo de estas herramientas. En conjunto, estas opiniones subrayan que, para aprovechar plenamente las TIC, es necesario abordar tanto las limitaciones técnicas como las brechas en la capacitación docente. Solo así se podrá materializar su potencial transformador en la educación física universitaria.

Esta idea se complementa con lo que afirman Linares-Pons, Verdecia-Martínez, & otros (2014, p. 109), quienes señalan que la utilización de las TIC en la educación se ha materializado en el diseño e implementación de ambientes de aprendizaje que se articulan efectivamente con los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estos ambientes incluyen herramientas como tutoriales, laboratorios virtuales, simuladores y sistemas de tutores inteligentes, que no solo promueven la interacción y la autonomía del estudiante, sino que también permiten una gestión

más activa del conocimiento. Sin embargo, Linares también reconoce que la efectividad de estas herramientas depende en gran medida de las destrezas de los docentes para integrarlas en su práctica pedagógica, lo que refuerza la necesidad de una formación continua y especializada.

Este sentido, la perspectiva planteada refuerza la idea de que, aunque las TIC ofrecen un abanico de posibilidades para dinamizar la enseñanza y hacerla más atractiva, su éxito depende de dos pilares fundamentales: infraestructura adecuada (como la conectividad y el acceso a equipos) y capacitación docente. La falta de cualquiera de estos elementos puede limitar significativamente el impacto de estas herramientas en la educación. Por lo tanto, para lograr una integración efectiva, es esencial que el Estado inviertan no solo en tecnología para las instituciones, sino también en la

formación de los docentes, asegurando que estén preparados para utilizar estas herramientas de manera innovadora y pedagógicamente sólida.

Por consiguiente, la combinación de las perspectivas de los informantes, la investigadora y el autor señalado subraya que las TIC tienen el potencial de revolucionar la enseñanza de la física universitaria, pero su éxito depende de un enfoque integral que aborde tanto los desafíos técnicos como las necesidades de formación docente. Solo con un equilibrio entre estos aspectos se podrá maximizar el impacto de dichas herramientas en el aprendizaje, fomentando un entorno educativo más interactivo, reflexivo y centrado en el estudiante.

Conclusiones

- ✓ En el contexto de una sociedad altamente tecnológica y globalizada, las instituciones de

educación universitaria como generadoras de conocimiento, necesitan disponer de ambientes virtuales de aprendizaje y con docentes capacitados para promover estrategias de enseñanza aprendizaje innovadoras que despierten el interés de los estudiantes porque los mantiene al día con los avances más recientes en el campo de la física, además promueve la interacción de manera fluida e inmediata entre estos actores.

- ✓ Las TIC ofrecen múltiples formas de presentar la información (videos, gráficos, textos interactivos, etc.), lo que permite atender a las necesidades de estudiantes con distintos estilos de aprendizaje. Esto contribuye a una educación más inclusiva y personalizada.

- ✓ Las plataformas educativas y aplicaciones permiten a los docentes realizar evaluaciones en tiempo real, proporcionando retroalimentación inmediata a los estudiantes. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y refuerza el aprendizaje de manera oportuna.
 - ✓ La integración de las TIC en la enseñanza de la física no solo moderniza los métodos educativos, sino que también enriquece la experiencia de aprendizaje, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos de la ciencia y la tecnología de este siglo. Su implementación debe ser estratégica y acompañada de una formación docente adecuada para maximizar sus beneficios.
- Elliot, J (1980). **Autoevaluación, Desarrollo Profesional y Responsabilidad**. Barcelona. Edit Martínez Roca.
- Guardian, A (2007). **El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio Educativa**. San José: IDER.Pp 99-109
- Guzmán, F. (2018). **Formación docente para la integración de las TIC en la práctica educativa**. *Revista de Ciencias*, 25(7), 63-74. From
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2005). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Jara, O. (1994). **Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica**. Centro de estudios y publicaciones, ALFORJA: San José.
- Jaramillo-Benítez, J., Hernández-Peñaranda, J. O., & Rincón-Leal, J. F. (2020). Uso de plataformas digitales para la enseñanza de la física en estudiantes universitarios. *Eco Matemático*, 11 (2), 81-86

Referencias bibliográficas

Kullock, D (2006). **Gestión Ambiental Metropolitana: aportes conceptuales y aproximaciones al caso de Buenos Aires.** En: Revista AREA de la FADU, N° 12. Buenos Aires. MARTINS PORTAS, N.

Linares, N y Martínez, V (2014). **Tendencias en el desarrollo de las TIC y su impacto en el campo de la enseñanza.** Revista Cubana de Ciencias Informáticas, vol. 8, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 127-139 Universidad de las Ciencias Informáticas Ciudad de la Habana, Cuba

Martínez, M. (2013). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa.** México: Trillas.

Morales M. (2020). **Indígenas ante Covid-19.** Reforma.

Ruiz, B. (2023). **Instrumentos de Investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación.** Barquisimeto, Venezuela: CIDEG.226p

UNESCO (2017). **Documento de Políticas para el cambio y**

Desarrollo en la Educación Superior. Visión de América Latina y el Caribe. Caracas CRESALC-UNESCO.

FORMACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LA FAMILIA COMO AGENTES PRINCIPALES DEL APRENDER JUGANDO PARA LOGRAR EL PROCESO EN EDUCACION INICIAL

AUTORA:
GUTIÉRREZ OBERTO LILA RAMONA

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito la Formación de conocimiento en la familia como agentes principales del aprender jugando para lograr el proceso educativo en educación inicial. Aplicada en el Centro de Educación Inicial Simoncito "Guillermo de León", Municipio Dabajuro del Estado Falcón. Estuvo sustentado por las investigaciones que realizaron: Fani (2003), Uzcategui (2007), Gutiérrez (2003). Asimismo, las teorías: Brunner (1998), Pérez (2000). Currículo Bolivariano (2007). La investigación estuvo centrada en la Paradigma sociocritico, investigación cualitativa, en su método de Investigación Acción Participativa. Los informantes claves fueron las 30 madres, padres y/o representantes con sus niños/niñas. Para conocer la realidad se llevó a cabo el diagnostico el cual permitió la elaboración de un Plan de acción para la transformación de la situación presentada en la sala de 4 años sección "I". Llevando a cabo a través de cuatro propósitos, que conllevaron al cambio en donde se puede decir que la familia constituye un factor importante para el proceso educativo en educación inicial, y que este se puede realizar jugando además es esencial para su aprendizaje ya que a ellos no se le pueden coartar su aprendizaje. Asimismo, el preescolar utiliza esta herramienta para así ellos le sea más ameno y positivo. En cuanto a las recomendaciones se les debe dictar talleres a los padres y representantes sobre la importancia del juego, asimismo darle a conocer los diferentes juegos que se realizan en las instituciones educativas e invitarlos una vez a la semana para que participen en las actividades pedagógicas del aula.

Descriptores: Conocimiento – Jugando – Familia - Formación

ABSTRACT

The purpose of this research was the formation of knowledge in the family as the main agents of learning by playing to achieve the educational process in initial education. Applied in the Simoncito "Guillermo de León" Initial Education Center, Dabajuro Municipality, Falcón State. It was supported by the investigations carried out by: Fani (2003), Uzcategui (2007), Gutiérrez (2003). Likewise, the theories: Brunner (1998), Pérez (2000). Bolivarian Curriculum (2007). The research was focused on the Sociocritical Paradigm, qualitative research, in its Participatory Action Research method. The key informants were the 30 mothers, fathers and/or representatives with their children. To know the reality, the diagnosis was carried out, which allowed the elaboration of an Action Plan for the transformation of the situation presented in the room of 4 years section "I". Carrying out through four purposes, which led to the change where it can be said that the family constitutes an important factor for the educational process in initial education, and that this can be done by playing, it is also essential for their learning since they You can't stop your learning. Also, the preschooler uses this tool so that they are more pleasant and positive. As for the recommendations, workshops should be given to parents and representatives on the importance of the game, as well as to make them aware of the different games that are made in educational institutions and invite them once a week to participate in the pedagogical activities of the game. classroom.

Knowledge - Playing - Family – Training

Contenido

La familia tiene un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, del apoyo que se les brinde depende el éxito que tengan en la escuela. El objetivo común, conseguir la mejor educación para sus hijos e hijas. Debemos cuidar nuestras relaciones y procurar que sea un paso facilitador para consecución de este objetivo, la escuela debe plantearse también en que ámbito además de los estrictamente legales solicitara o aceptara la colaboración de los padres y las madres. Con este refuerzo podremos conseguir una imagen mejor, una consideración social mejor y establecer las bases para una buena relación que facilite el aprovechamiento de los recursos que las madres y los padres individualmente o como asociación pueda aportar.

La educación es un medio de mejoramiento integral de la personalidad de todo individuo, y la familia es una de las instituciones encargadas de ello; ya que la educación comienza por el hogar es allí donde se inculcan y adquieren valores ético, morales, religiosos que contribuyen a la formación integral del individuo. La familia es

la guía y modelo de conducta ante los hijos.

Para la escuela, de modo particular para los maestros y maestras, es importante conocer de cerca qué se enseña y aprende en la familia y cómo desde lo cotidiano se derivan mediaciones posibles para este proceso. Uno de los compromisos de la escuela es acercarse y comprender la vida familiar de sus estudiantes, valorar los aprendizajes que tienen y han construido en el escenario cotidiano familiar para instalarlos y proyectarlos en sus competencias académicas y de formación.

Ciertamente, la importancia de la familia en la educación del niño es trascendente. Los alumnos se desarrollan de manera efectiva si se sienten apoyados tanto en su establecimiento educativo como en su hogar. Si los infantes perciben un interés para identificar sus dudas e ideas en el hogar, se dan con mayor facilidad al aprendizaje, tienen más ánimo para participar en clases y actividades extracurriculares.

Además, cuando los padres mantienen curiosidad por los tópicos que están adquiriendo sus hijos, los estudiantes logran reafirmar aún más sus conocimientos. ¿Por qué razón? Debido a que se considera que lo

enseñado en la escuela va más allá de la sala de clases y forma parte de varios aspectos de su vida, en especial si estos conocimientos se involucran en sus juegos y conversaciones casuales. De lo anteriormente expuesto, se ejecuta el presente proyecto, cuyo propósito fundamental es lograr la formación de conocimientos en la familia como agentes principales del aprender- jugando para lograr el proceso educativo en educación inicial.

En la familia, el niño/a adquiere sus primeros conocimientos y se desarrolla en todas las áreas del ser, se descubre como un abanico donde padres e hijos se necesitan, donde los derechos implican responsabilidades, como establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Art. 102) como un derecho humano inalienable y un deber social ineludible, lo cual implica el compromiso de los docentes como funcionarios públicos y de la familia como núcleo del desarrollo de la personalidad.

Si bien es cierto, que las premisas anteriores constituyen el deber ser, en la realidad es escasa la participación e integración de los padres y

representantes en el proceso educativo formal que se realiza en la escuela; particularmente en el nivel inicial como subsistema. Hecho que requiere un cambio de paradigma cuya visión reconozca y estimule la participación de la familia en la planificación y ejecución de la tarea pedagógica.

La situación antes expuesta se evidencia en diversas instituciones educativas a nivel regional y local por lo cual la presente investigación intenta proponer estrategias motivadoras e integradoras que regeneran el acercamiento al preescolar por parte de la familia, entendiéndose su rol de acompañamiento, acorde con los requerimiento del Ministerio del Poder Popular para la Educación; es así que no escapa a esta situación el Centro de Educación Inicial Simoncito "Guillermo de León", del Municipio Dabajuro, Estado Falcón.

Allí las madres, padres y/o representantes acuden para dejar a sus hijos/hijas con las docentes y son pocos los que se acercan para puntualizar situaciones que suceden en el aula y las necesidades que dentro de ellas se puedan presentar. Con esto se evidencia el divorcio entre familia y escuela, hecho que se traduce

en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Entre los 4 y 5 años, es la época habitualmente conocida como "período preescolar". Las competencias lingüísticas, socioemocionales y cognitivas del niño experimentan un rápido desarrollo. Durante este período resultan esenciales la estimulación y el aprendizaje derivados de actividades como jugar, leer o cantar, así como de la interacción con los compañeros y con los adultos que cuidan del niño, tanto en casa como en entornos de educación preescolar de calidad. El juego en el período preescolar permite a los niños explorar y dar sentido al mundo que les rodea, además de utilizar y desarrollar su imaginación y su creatividad.

Vincular la relación familia escuela, sostener una comunicación fluida, para generar cambios en el proceso enseñanza aprendizaje mediante la integración de la familia en el contexto educativo con el propósito de Desarrollar en cada estudiante sus capacidades del saber, del saber hacer y del ser con la participación de los padres. Reconocer la importancia de las nuevas perspectivas respecto al aprendizaje con la mirada puesta en los padres y madres y el papel que

desempeñan. Aquellos niños cuyos padres están pendiente en todo momento de sus actividades, de lo que hizo y dejó de hacer en la escuela, de apoyarlos en todo, generalmente son niños que su proceso enseñanza-aprendizaje es un éxito

El objetivo es Emplear conocimientos para la participación de la familia como agentes principales del aprender jugando para lograr el crecimiento y desarrollo en el proceso educativo en educación inicial a través de la planificación curricular en el C.E.I.S. "Guillermo de León". Por ello, el objeto es que las madres, padres y/o representantes, comprendan la importancia que tiene el juego para sus hijos/hijas.

El juego en la niña y el niño es de vital importancia, ya que es indispensable en la educación infantil considerándolo como la actividad primordial, porque a través de ello exploran y descubren su entorno. Asimismo, este es sus variables formas dentro del medio familiar y fuera de él es esencial en el desarrollo afectivo, cognitivo y social en la primera infancia, aunque ha desaparecido en muchas instituciones, el cual ha sido reemplazado por el televisor y los videos juegos, además en el

mundo social estas culturas han generado una adicción en ellos.

Asimismo, es un elemento fundamental para el niño y la niña, ya que le permite su crecimiento y desarrollo, porque a través de ello, y a manejar su psicomitricidad, además establece relaciones sociales, es por eso que los padres y representantes deben participar activamente con este aprendizaje e igualmente el docente, porque le facilita promover sus potencialidades y de esta forma contribuir con su desarrollo integral y con la construcción de su aprendizaje.

La reciprocidad en la enseñanza-aprendizaje, lo convierte en un proceso cotidiano de la vida en familia; en una actuación espontánea en la que se implican los integrantes del grupo familiar en el marco de sus procesos de relación. Cuando aparece la responsabilidad se decanta la intencionalidad, que está generalmente asociada a las figuras parentales; no necesariamente fundadas en la relación biológica sino en aquel miembro de la familia a quien se le implique la función de paternar y maternar.

Por lo general se ha considerado que la educación familiar se configura como la acción de las

generaciones adultas sobre las jóvenes; pero en tiempos de cambio las interacciones, como lo dice Gimeno (1999), son tan variadas que la sabiduría y el conocimiento ya no es dominio propio de los adultos o los ancianos sino que tanto adultos como niños pueden aportar a la construcción de saberes con sentido.

Hay dos tendencias de importancia: el conductismo cognoscitivista del Talma y los gestastica de Kohler, Kafka y Lewin; ellos definen el aprendizaje exponiendo que el individuo no responde tanto a estímulos, sino que actúa sobre la base de creencias, actitudes y el deseo de alcanzar metas, rechazando el condicionamiento, definiendo el aprendizaje como un proceso dinámico por el que se cambien las estructuras cognoscitivas de los espacios vitales para que lleguen a ser útiles guías para el futuro.

En virtud de lo antes expuestas Burne (1998), considera que el juego es una serie de transacciones ulteriores, complementarias que progresan hacia un resultado previsto y bien definido. Por ello para entender esta actividad es necesario considerar el proceso de percepción, el cual va a depender del grado de

motivación e interés que tenga el niño/a, es importante destacar que por su condición de niño/a que están en proceso de conformación de su estructura cognoscitiva, lo fundamental en este nivel es despertar en ellos el deseo de aprender, desarrollar su motricidad e imaginación eso se logra si el docente como orientador y guía del proceso trata de satisfacer los intereses y curiosidades que ellos poseen.

Por tal razón, para poder entender el proceso de comprensión es necesario considerar las estructuras mentales que configuran la totalidad organizada del conocimiento, ajuste a reacción que se tiene frente a los estímulos o situaciones que prepara el docente para que el niño/a asimile los contenidos que pueden facilitar el aprendizaje dentro del contexto de los juegos pedagógicos.

Al respecto Piaget (1987), afirma que la comprensión supone una integración entre los juegos pedagógicos y el desarrollo de la creatividad en los niños/as. Pues ellos comprenden su mundo en la medida y que interactúan con él y coordinan la acción física y mental. Asimismo, Pérez (2000), afirma que el hacer referencia a los juegos tradicionales de Venezuela, se

plantea que estos representan la vida social del niño/a. juegan al aire libre, se beneficia física e intelectualmente. Entre los juegos, los folklóricos resumen experiencias de generaciones y por ello constituyen un medio de enseñanza donde los estudiantes se enriquecen jugando.

Además, el Currículo Bolivariano (2007), señala que el juego brinda a los niños y niñas la posibilidad de aprender con los otros niños y niñas, de utilizar las propias estrategias de resolución de problemas, desde punto de vistas diferentes, encontrando soluciones comunes, convirtiendo a los conocimientos en un desafío que contribuya a fomentar la confianza y la alegría, porque abre nuevas interrogantes que favorecen el desarrollo de nuevas capacidades.

La educación debe ser entendida como un proceso de mejora continua del ser humano, educar no solo es transmitir conocimientos, sino formar al individuo de manera integral, abarcando todas las áreas del saber humano, que produce cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. Esta busca fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión. Múltiples investigadores

y autores en el ámbito educativo han formulado diversos paradigmas que buscan una mejor manera de educar las nuevas generaciones.

Formar nueva generación en el contexto actual es sumamente difícil, las necesidades económicas y los problemas sociales limitan el desarrollo individual del ser humano, ya que éste es un ser social por naturaleza y todo lo que sucede a su alrededor lo forma y educa. L.S. Vigotsky, enfatiza que el individuo es un ser social, producto y a la vez protagonista de las múltiples interacciones sociales, no aprende en solitario, sino que su actividad está mediada e influida por otros, y por ello el aprendizaje es en realidad una actividad de reconstrucción de cúmulo de conocimientos de una cultura.

La concepción constructivista del aprendizaje parte de la idea de que la finalidad de la educación es promover los procesos de crecimiento personal del alumno dentro del marco de la cultura a la que pertenece. La postura constructivista rechaza la concepción del alumno como un simple receptor y reproductor de los saberes culturales, sino "desarrollar la capacidad de realizar aprendizajes significativos

por sí solo en una amplia gama de situaciones y circunstancias" (Coll, 1988, p. 133)

Los antecedentes del paradigma constructivista se encuentran presentes en los trabajos de Piaget, Vigotsky, Bruner, Ausubel, entre otros, alimentándose de diversas corrientes psicológicas. A pesar de que estos autores se sitúan en encuadres teóricos diferentes, todos comparten la importancia del principio de la actividad constructiva del alumno. En el constructivismo, la génesis del aprendizaje lo encontramos en los mecanismos de influencia sociocultural, como establece Vigotsky, fundamentalmente intelectuales y endógenos como opina Piaget, o desde la perspectiva socio afectiva como decía Henry Wallon.

El enfoque psicogenético está basado en la teoría psicológica del suizo Jean Piaget, (1896-1980) que después de llevar a cabo investigaciones por más de 50 años, afirma que un niño en condiciones normales pasa por cuatro etapas principales en su desarrollo cognitivo: sensomotor, preoperatorio, operaciones concretas y operaciones formales. Consideramos al aprendizaje como un "proceso mental mediante el cual el individuo

descubre y construye el conocimiento a través de las acciones y reflexiones que hace al interactuar con los objetos, acontecimientos, fenómenos y situaciones que despierten su interés".

Cabe mencionar que desde la postura constructivista se rechaza la concepción del alumno como un mero receptor o reproductor de los saberes culturales, así como tampoco se acepta la idea de que el desarrollo es una simple acumulación de aprendizajes específicos. La filosofía educativa que subyace a 8 estos planteamientos indica que las instituciones educativas deben promover el doble proceso de socialización y de individualización, permitiendo a los educandos construir una identidad personal en el marco de un contexto social y cultural determinado.

El enfoque constructivista se organiza en torno a tres ideas fundamentales.

- a) El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Él es quien construye o más bien reconstruye los saberes de su grupo cultural.
- b) La actividad mental constructiva del alumno no se aplica a contenidos que poseen

un grado considerable de elaboración, esto quiere decir que el alumno no tiene en todo momento que descubrir o inventar en un sentido literal todo el conocimiento escolar.

- c) La función del docente es engazar los procesos de construcción del alumno con el saber colectivo culturalmente organizado. Esto implica que la función del profesor no se limitará a crear condiciones óptimas para que el alumno despliegue una actividad constructiva, sino que debe orientar dicha actividad. (Coll, 1988).

Construir significados nuevos implica un cambio en los esquemas de conocimiento que se poseen previamente, introduciendo nuevos elementos o estableciendo nuevas relaciones entre dichos elementos. El conocimiento, desde la perspectiva constructivista es siempre contextual y nunca separado del sujeto; en el proceso de conocer, el sujeto va asignando al objeto una serie de significados, cuya multiplicidad determina conceptualmente al objeto. (Moreno & Waldegg, 1995)

Desde éste nuevo el motor de los aprendizajes significativos es la "resolución de problemas". El socioconstructivismo no es una pedagogía ni un método de

enseñanza aprendizaje, es un marco de referencia a las reflexiones sobre la construcción de los conocimientos en el aula y en todo el contexto escolar. Las bondades del constructivismo deben ser básicas para erradicar el aprendizaje memorista que por tantos años se ha manifestado en nuestros sistemas educativos.

La propuesta del socioconstructivismo está basada en muchas de las ideas de L. S. Vigotsky en términos generales considera que el comportamiento del ser humano está arraigado en la sociedad y en la interacción con ésta y que el proceso de sociabilidad forma y construye al ser humano. La capacidad del ser humano para aprender es un proceso natural de desarrollo por lo que la educación debe poner a su alcance los instrumentos de la cultura para así ampliar las posibilidades del individuo y reestructurando sus funciones mentales.

El aprendizaje es un proceso personal de construcción, que no aparece por generación espontánea, sino que parte de los conocimientos y saberes previos, pero este no se puede separar de situaciones sociales ya que es en la sociedad donde el individuo pone en juego todos sus conocimientos y habilidades para

resolver problemas a los que se enfrenta de manera cotidiana

El socioconstructivismo o constructivismo social es un modelo basado en el constructivismo intenta explicar los nuevos conocimientos agregándolo un elemento al constructivismo clásico y este es el entorno social. Busca brindar a los estudiantes el apoyo necesario para transformar e interiorizar la información nueva que recibe y que le permitirán enfrentarse a situaciones similares de una manera posterior como lo afirman Grennon y Brooks (1999).

Así el constructivismo percibe el desarrollo de los nuevos conocimientos como una actividad personal que se enmarca en contextos reales, funcionales y significativos como afirma Méndez (2002), el aprendizaje es fundamentalmente un asunto personal, cuyas ideas han sido tomadas por dos autores más importantes para el constructivismo Jean Piaget y L. S. Vigotsky, este último con el constructivismo social y el primero con el constructivismo psicológico.

Congruente con el proceso histórico en el cual desarrolla sus estudio, Vigotsky considera que el individuo es el resultado de los procesos histórico sociales, en

donde el lenguaje desempeña el papel principal; el conocimiento se da entre la interacción del sujeto y el medio. No es un sujeto en abstracto sino históricamente determinado y el medio no solo es el físico, sino también entendido desde la perspectiva social y cultural, rechazando algunos enfoques psicológicos en los que se considera que los aprendizajes son solo un cumulo de asociaciones a manera refleja entre estímulos y respuestas.

El constructivismo social establece que hay dos tipos de funciones mentales, unas con las que nacemos, son funciones naturales que están determinadas por la genética, Vigotsky le da el nombre de funciones mentales inferiores; el comportamiento de estas funciones es limitado a una reacción o respuesta al ambiente. Por otro lado están las funciones mentales superiores, que a diferencia de las inferiores, se adquieren y desarrollan a través de la interacción social. Al encontrarse un individuo en una sociedad concreta ésta determina las funciones mentales superiores por lo que a mayor interacción social se tendrá más posibilidades de actuar y un mayor conocimiento.

Las funciones sociales inferiores son individuales, en

cambio las superiores son en un principio social y conforme se va desarrollando el individuo se van transformando en individuales. El desarrollo de las personas llega a su más alto nivel a medida que interioriza las habilidades, como la atención, la memoria y la formación de conceptos adquiriendo la posibilidad de actuar por si mismo y ser capaz de asumir la responsabilidad de sus propios actos.

Vigotsky propone que el hombre actúa en la realidad para adaptarse, la transforma y se transforma a sí mismo, a través de instrumentos psicológicos a los que denomina "mediadores", a este proceso le llama mediación instrumental que se lleva a cabo a través de mediadores simples, como los recursos materiales, y de mediadores más sofisticados como el lenguaje estableciendo que la actividad son acciones contextualizadas y culturalmente determinadas que se realizan en cooperación con otros y que están mediadas socialmente.

El lenguaje es una herramienta que nos permite hacernos conscientes de nosotros mismos y ejercer el control de nuestras acciones, nos permite la posibilidad de actuar con voluntad propia haciéndonos distintos de los demás. La Zona de

Desarrollo Próximo en palabras de Vigotsky es “el espacio en que gracias a la interacción y la ayuda de otros, una persona puede trabajar y resolver un problema o realizar una tarea de una manera y con un nivel que no sería capaz de tener individualmente”.

Es en esta zona donde la interacción social posibilita el aprendizaje y la construcción del conocimiento por lo que el profesor debe tomar como base los conocimientos que ya trae el alumno para poderle proporcionar los apoyos necesarios como el mediador entre los contenidos, el alumno y las herramientas necesarias para la adquisición del conocimiento. Dentro del constructivismo social es común encontrar el termino andamiaje y se compara con la función que tienen los andamios dentro de la construcción de un edificio; en la construcción el andamio se coloca un poco más debajo de los ya construido a manera de que con su apoyo se pueda construir en niveles superiores y así enlazarlo con la construcción realizada. Esto se hace sucesivamente y el andamio se colocará conforme vaya elevándose la construcción. Al concluir la obra el andamio se

retira. Este análisis fue planteado por Bruner.

El alumno debe ser entendido como un ser histórico social “producto y protagonista de las múltiples interacciones sociales en que se involucra a lo largo de su vida escolar y extraescolar” (Hernández, 2009), ya que las funciones psicológicas superiores son producto de las interacciones sociales y la participación en diversos procesos y distintas prácticas sociales se convierte en miembro de la cultura, se socializa y acultura.

El alumno reconstruye los saberes, pero no lo hace solo, porque ocurren procesos complejos en los que entremezclan procesos de construcción personal y procesos auténticos de construcción en colaboración con los otros que intervinieron de una u otra forma en ese proceso. Una afirmación de Vigotsky (1979) señala que no solo los adultos promueven la creación de zonas de desarrollo próximo sino que también se da de manera colaborativa entre iguales a manera de tutoría.

El docente es un agente cultural que desarrolla su práctica en un contexto y medio socialmente determinado, debe verse como un mediador entre los procesos de apropiación de los

alumnos y el saber sociocultural, debe conocer los intereses, diferencias y necesidades de sus alumnos, así como sus contextos familiares y sociales a fin de poder contextualizar sus actividades.

Para efecto esta investigación, estuvo orientada por el Paradigma crítico-reflexivo, el cual según Grundy (citado en López; 2001), tiene un interés fundamental por la emancipación y la potenciación para comprometerse en una acción autónoma que surge de intuiciones auténticas, críticas, de la construcción social de la sociedad humana. La ciencia se genera de la interacción, la participación y el diálogo intersubjetivo que propician la reflexión sobre las contradicciones sociales y la consecuente acción transformadora. El saber que se construye puede estar en distintos niveles, uno de los cuales es la generación de teorías críticas, las cuales se refieren a las personas y la sociedad y tratan de explicar cómo actúan la restricción y la deformación para inhibir la libertad.

Desde este paradigma, se aborda el método de la Investigación Acción Participativa, que según Corey (1953, Citado en Pérez, 1994), la define como "El proceso por el cual los prácticos

intentan estudiar sus problemas científicamente con el fin de guiar, corregir y evaluar sistemáticamente sus decisiones y sus acciones". Por su parte Kemmis y McTaggart (1988), señala que es una forma de indagación autorreflexiva, emprendida por participantes en situaciones sociales con la finalidad de mejorar su práctica social o educativa, así como la comprensión de las mismas.

En la investigación acción-participativa, se da un proceso o conjunto de acciones que deben realizarse colectivamente por el conjunto de personas, grupo o comunidad que intenta analizar y transformar su realidad social, buscando los medios apropiados para su transformación. Transformación que se logra desde la coparticipación de los sujetos involucrados, como lo plantea D'Angelo (2005), una coparticipación estructural de los actores involucrados desde el inicio mismo de la gestación del proceso de transformación y, de modo determinante en cada una de sus etapas. Coparticipación que se llevó a efecto durante el periodo del 2015 cuando se comenzó el estudio, hasta finales del año 2016, cuando los investigadores se retiraron del contexto de estudio para hacer su

respectivo análisis de los acontecimientos.

Este estudio se elaboró utilizando una metodología de tipo cualitativo y entrega una visión general y sistematizada acerca del tema de participación y educación de las familias, especialmente en la etapa de educación de la primera infancia, pero considerando también su continuidad en la educación primaria. Con respecto al primer propósito específico, se logró que las familias asistieran a la reunión, en donde hubo la participación activa de estos y en la inquietud de conocer cómo iba llevarse a cabo la estrategias planificadas.

El segundo propósito específico, Fue productivo porque tanto las docentes del aula como el personal directivo participo en la planificación de las estrategias, dando las sugerencias pertinentes y recomendaciones para así poder lograr la transformación. La mesa de trabajo permitió el intercambio de estrategias para realizarle a los niños y niñas tanto en la casa como en el aula, asimismo, las realizadas con las madres, padres y/o representantes a través de la mesa de trabajo, hubo la idea de que ellos asistieran dos veces a la semana al aula para ayudar con

la planificación de las actividades a desarrollar.

En el tercer propósito específico, Hubo la presencia de las madres, padres y/o representantes para así escuchar la charla sobre la importancia que tiene la familia en el aprendizaje a través del juego, y donde se les aclaro que muchas veces cree que el niño y la niña no aprende ya que ellos/as es puro jugar, pero en ese aspecto estaba equivocados por es allí donde aprende a explorar, manipular, entre otros.

Y por último el cuarto propósito, se realizaron varios juegos donde los niños y niñas aprendían a conocer su cuerpo, los lados, entre otros. Los niños y niñas no toman las explicaciones para que realicen las actividades o realizar juegos; además, con las actividades propuestas se evidencio que unos niños/a requieren mayor atención para que puedan realizar los juegos explicados, ya que es importante la influencia de la familia dentro de los procesos educativos de los y las estudiantes, familias que aunque han sufrido transformaciones producto de los cambios sociales, culturales, políticos, económicos, aún sigue predominando la importancia de su presencia para garantizar

condiciones placenteras que hagan posible el desempeño escolar.

La escuela se articularía mejor si existiera una comunicación asertiva entre el trinomio: docente-estudiante-padre de familia, lo que garantizaría un exitoso proceso académico y de formación de los estudiantes. La educación tiene un objetivo muy claro, este es el desarrollo integral del niño, y es en el núcleo familiar donde encontramos las raíces de ese desarrollo global y La familia es vital tanto para la sociedad como para el desarrollo del ser humano. La educación es tarea primordial de la familia, aunque compartida de una manera significativa con la escuela, con el entorno y con el contexto social. Los tres anillos de formación de la persona son: la familia, la escuela y la sociedad.

Centrándome en la familia tengo que decir que es para el niño el primer transmisor de pautas culturales y su primer agente de socialización. Los primeros responsables de la educación de los niños son los padres, la familia es el primer contexto donde nos ponemos en contacto con el mundo, un mundo particular de cada grupo familiar, que va transmitiendo al niño sus hábitos, sus costumbres, sus pautas de

transmisión cultural. Dentro de esta se dan las primeras interacciones, se establecen los primeros vínculos emocionales y vivencias con las personas cercanas y es en este medio donde el niño realiza los aprendizajes sociales básicos que le ayudarán en su relación consigo mismo y con los otros.

De lo ante expresado, se puede citar a José Antonio Marina (filósofo, ensayista y pedagogo) relacionada con los tres pilares fundamentales de la educación: «Los padres solos no pueden educar a sus hijos, hagan lo que hagan, porque no pueden protegerlos de otras influencias muy poderosas. Los docentes solos no pueden educar a sus alumnos, por la misma razón. La sociedad tampoco puede educar a sus ciudadanos, sin la ayuda de los padres y del sistema educativo. La intervención de padres y maestros es imprescindible, pero todos debemos conocer sus limitaciones y reconocer que en la tupida red de influencias en que vivimos, todos ejercemos una influencia educativa, buena o mala por acción o por omisión... Es imprescindible una movilización educativa de la sociedad, que retome el espíritu del viejo

proverbio africano: para educar a un niño hace falta la tribu entera».

Los logros evidenciados por parte de los padres de familia, estudiantes y docentes, lo relevante que es para la familia en el contexto educativo, el acompañamiento que se debe de tener en los niños y niñas desde su nacimiento, incorporando valores, normas y afectos positivos que logran dar mayor seguridad en cada uno como familia. Gran parte de los problemas de aprendizaje depende de la falta de motivación de los miembros del hogar.

Porque los padres no han asumido a cabalidad su compromiso de educar, porque muchos padres, piensan que la educación significa llevar a los niños al colegio delegándole la responsabilidad a la institución y escuela. De allí que hoy en día se ven muchas familias desestructuradas y disfuncionales, es decir aquellas que no cumplen con la responsabilidad y el compromiso de formar y construir un hogar bien constituido, creando valores, respeto, seriedad y cumplimiento con los deberes.

Las ayudas emergen en las prácticas educativas familiares como mediaciones que hacen posible en las familias la

construcción de procesos de enseñanza-aprendizaje y en ellas se expresan estilos, comportamientos, actitudes, expectativas y proyecciones. El discurso familiar cotidiano y coloquial se reconoce como mediación semiótica para compartir los contenidos del proceso educativo.

En las familias se reconocen tres formas de mediación que hacen posible dimensionar el cómo de las prácticas que utilizan para lograr el propósito educativo: el consejo, la explicación y el ejemplo. Estas formas de mediación se hacen particulares de la vida en familia y se diferencian de otros contextos educativos —como la escuela— donde las mediaciones son reguladas, estructuradas y poco flexibles.

Las familias —en especial, los adultos— acuden a su experiencia para compartir un contenido en particular. En la mayoría de las veces conjugan las mediaciones para lograr su propósito educativo. En suma, la mediación se convierte en la conexión entre la enseñanza y el aprendizaje lograda por el reconocimiento de la escucha, la observación o la imitación.

Bibliografía

Bruner, J. (1986). Juego, pensamiento y lenguaje. Perspectiva, 16 (1), pág.

79.85

Coll, C y otros (1998). El constructivismo en el aula. España: Grao

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Curriculo del Subsistema de Educación Inicial. 2007.

D'Angelo, O. (2005). PROVIDA. Autorrealización de la personalidad. Edit.

Academia, La Habana, Cuba.

Hernández F. Y Sancho J. M. (2009): Para Enseñar No Basta Con Saber La

Asignatura. Barcelona, Piados.

Gimeno, A. (1999). La familia: el desafío de la diversidad. Barcelona, España:

Ariel.

Grennon y Brooks, (1999) In Search of Understanding: The Case for Constructivist Classrooms, Assn for Supervision & Curriculum

Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación-acción,

Barcelona: Laertes.

López (2001): La investigación – acción como metodología de teorización y formación del profesor desde su práctica. Revista de Investigación Educativa, 71 – 92.

Marina, José Antonio: (2009). Tres pilares fundamentales de la Educación.

Editorial: Editorial Ariel.

Temática: Para padres | Educación | General educación. Colección:

Biblioteca UP Número de páginas: 562

Mendez (2002). La construcción de conceptos en el enfoque constructivista a

través de los mediadores tecnológicos, una alternativa de mediación pedagógica para el sistema de enseñanza. Revista

Postgrado y sociedad. Costa Rica Moreno, M. C., & Cubero, R. (1990). Relaciones sociales:

familias, escuela, compañeros. Años preescolares. In J. Palacios,

Pérez Gómez A. (2000): Comprender y transformar la enseñanza. Madrid,

Morata, 115-136.

Piaget, J. (1987): La construcción de lo real en el niño. Barcelona: Crítica

Vigotsky, L (1966). El papel del Juego en el desarrollo. Madrid. Aprendizaje

Visor.

Wallon H. La Vida Mental. Barcelona: Editorial Crítica S. A.; 1985.

Anexos



EDUCACIÓN INTERCULTURAL Y PRÁCTICA EDUCATIVA, SUS DIFERENCIAS CULTURALES Y SOCIALES

AUTORA:
GUTIERREZ YENIREE

RESUMEN

El presente artículo se realiza mediante un análisis reflexivo de la educación intercultural y la práctica educativa, sus diferencias culturales y sociales, razonando sobre la educación como un acto incluyente y la práctica pedagógica como método implementado en actos consientes reflexivos desde la mediación de aprendizajes inclusivos. Teóricamente se apoya en el razonamiento de: Villegas y otros (2024), la UNESCO (2025-2030), Besalú (2002), Brunner, (1995), Walsh (2007), Carbonell (2002), Arroyo (2013), Gimeno (1999), López (2007), Escarbajal (2015), Sales y Moliner, (2010), Farías y Montoya (2009), UNESCO, (1999), Esteve, (2003), Aguado, (2003-2004), Leiva Olivencia (2015), Calderero (2014), Bartolomé (2002), Booth y Dyson (2006), García y Goenechea (2009), y Calvo (2003). Metodológicamente se enmarca en un estudio documental con un diseño bibliográfico analítico. Cierra con reflexiones sobre la necesidad de reconceptualizar la cultura en cada contexto educativo, reaprender la pedagogía del docente para la educación intercultural percibiéndolo desde la práctica como un acto de inclusión social y expresión emocional y afectiva. Revelándose en el escenario educativo una práctica consciente en relaciones de comunicación intercultural e integración familiar, donde se promueva la sensibilidad humana para adaptar las desigualdades en escenas reflexivas y dinámicas al promocionar talentos desde la responsabilidad y compromiso de todos con justicia social.

Palabras claves. Educación intercultural, práctica educativa.

ABSTRACT

This article is carried out through a reflective analysis of intercultural education and educational practice, its cultural and social differences, reasoning about education as an inclusive act and pedagogical practice as a method implemented in conscious reflective acts from the mediation of inclusive learning. Theoretically it is based on the reasoning of: Villegas and others (2024), UNESCO (2025-2030), Besalú (2002), Brunner, (1995), Walsh (2007), Carbonell (2002), Arroyo (2013), Gimeno (1999), López (2007), Escarbajal (2015), Sales and Moliner, (2010), Farías and Montoya (2009), UNESCO, (1999), Esteve, (2003), Aguado, (2003-2004), Leiva Olivencia (2015), Calderero (2014), Bartolomé (2002), Booth and Dyson (2006), García and Goenechea (2009), and Calvo (2003). Methodologically, it is framed in a documentary study with an analytical bibliographic design. It closes with reflections on the need to reconceptualize culture in each educational context, relearn the teacher's pedagogy for intercultural education, perceiving it from practice as an act of social inclusion and emotional and affective expression. Revealing in the educational scenario a conscious practice in relationships of intercultural communication and family integration, where human sensitivity is promoted to adapt inequalities in reflective and dynamic scenes by promoting talents from the responsibility and commitment of all with social justice.

Key words. Intercultural education, educational practice.

Introducción

Cuando se refiere el termino interculturalidad, se evoca las relaciones de intercambio, comunicación y relación; entre países, regiones, grupos, y personas puede ser representada en interacciones de diversas culturas existentes, se dice es, un fenómeno que requiere ser abordado en los diferentes contextos especialmente el educativo. La educación intercultural, se dice es atendida mediante prácticas educativas logrando que estas transformen las diferencias, en igualdad de oportunidades donde el docente corresponderá planificar aprendizajes mediadores de conflictos al respecto. La práctica educativa en este contexto es reflejada como un acto dinámico, de integración y participación con sentido de reconceptualización de lo que es identidad y cultura con un dinamismo práctico y adaptativo.

Villegas y otros (2024) expresan sobre la educación intercultural:

Se señala la interculturalidad como un proceso en constante dinamismo y vinculación entre culturas, en el que se fomentan los aprendizajes bajo entornos igualitarios, donde predomina el respeto. También se trata de un vínculo que se genera entre individuos, conocimientos prácticos que desde lo cultural son distintos; con el objetivo de adquirir un nuevo sentido de convivencia desde lo distinto. Por consiguiente, se trata de una tarea sociopolítica que se fundamenta en acciones y prácticas conscientes y concretas que persiguen la creación de entornos de solidaridad y responsabilidad compartida(p,341).

En acuerdo a los declarados del autor desde este proceso dinámico se generan aprendizajes basados en el respeto la equidad, la solidaridad y como un hecho consciente en la creación de espacios de convivencia para la sostenibilidad del planeta aspecto que según la UNESCO 2025-2020,

requieren ser repensados y reflexionados.

En el presente ensayo se intenta develar la interculturalidad y los diversos elementos que se fusionan para su atención en el hacer educativo. Se pretende encausar la reflexión sobre la práctica educativa mediadora en la resolución de conflictos acaecidos por las diferentes culturas presentes en la escuela.

En ese sentido desde una perspectiva integradora se detallan los siguientes incisos; la interculturalidad y educación, la educación ante las diferencias culturales y sociales, el docente, las prácticas educativas, y estrategias para la interculturalidad, educación inclusiva y la convivencia intercultural. En el mismo orden se presentan las reflexiones y las referencias. y se describen de la siguiente manera:

La Interculturalidad y Educación

La educación intercultural como objeto de estudio social, está representada en el contexto educativo como un estilo de vida, que invita al individuo al autoconocimiento, y conocer su origen de dependencia de manera consciente, que pueda el estudiante hablar de los modos de existencia que se han sucedido en su realidad, y como han evolucionado esos modos, permitiéndose con esto mejorar o transformar las situaciones que emergen de las convivencias donde la desigualdad en los aspectos, educativos, económicos, sociales, políticos y culturales, han estado presente para acrecentar el hecho de incitar buscar el sentido de igualdad entre todos.

En ese sentido, para darle comprensión a lo que es interculturalidad, inicialmente definiremos lo que es cultura, conviniendo citar lo descrito en los estudios de Besalú (2002), “la

palabra cultura designa la manera de ser de una determinada comunidad humana, sus creencias, sus valores, sus costumbres, sus comportamientos... (p. 26). Implica una serie de componentes valorativos, que inciden en la forma de ser y actuar un individuo en determinado contexto.

El concepto antropológico de cultura es entendido como, "el contenido implícito e integral de pautas accionales, cognitivas y emotivas que un grupo genera y transmite de generación en generación, independientemente de su explícita función delimitadora" (Brunner, 1995). Se considera entonces que tales acciones integradas se convierten en creencias, costumbres, que exhiben el comportamiento social, aspecto esencial que marca su forma de ser, pensar y actuar, haciéndolo diferente a los demás. Otro aspecto fundamental está en la clarividencia de lo que se entiende en la sociedad por

interculturalidad, al respecto, Walsh (2007), sostiene:

La interculturalidad no puede reducirse a un simple concepto de interrelación, sino que la interculturalidad señala y significa procesos de construcción de conocimientos "otros", de una práctica política "otra", de un poder social "otro", y de una sociedad "otra"; formas distintas de pensar y actuar con relación a/y en contra de la modernidad/colonialidad, un paradigma que es pensado a través de la praxis política. (p.176)

En atención a los razonamientos del autor, la interculturalidad en su definición es un proceso complejo de entendimiento, que debe ser construido por una serie de saberes que en la medida que vaya percibiendo el ser humano e interactuando con ellos, desarrollara el darse cuenta de las divergencias que se suceden en las demás personas o grupos. Asimismo, permitirá el seguir interactuando, pero en un

entendido que el fenómeno en el presente y el pasado aún mantiene las diferencias, la cuales que deben ser repensadas y adaptadas como seres humanos que aun que piensen diferente deben estar unidos para construir desde allí una sociedad participativa y consciente.

Para desarrollar una idea de lo que significa interculturalidad y educación intercultural, resulta significativo mencionar los aportes de Carbonell (2002), al referir, que "la educación intercultural debe asentarse en la convicción de que somos mucho más iguales que distintos" (p.57). En ese sentido, desde la educación, corresponde promover en los estudiantes, la búsqueda constante de las similitudes más que las diferencias entre ellas la lengua materna, la forma de pensar, las costumbres, entre otros aspectos donde el ser humano es análogo. Construyéndose desde allí un acto educativo reflexivo de

valoración a los demás a pesar de las diferencias individuales. En este orden de disertaciones, Conviene citar lo expresado por Besalú (2002):

La educación intercultural es fundamentalmente una actitud y un comportamiento relativo al tipo de relaciones que se dan entre las culturas particularmente que conviven en un ambiente determinado. Se propone atender las necesidades afectivas, cognitivas, sociales y culturales de los individuos y de los grupos posibilitando que cada cultura exprese su solución a los problemas comunes. (Besalú 2002, p.71)

Desde esta visión, se inscribe la oportunidad unificadora de la educación para atender desde lo personal social al educando, brindando a través de mediaciones interactivas, las diferentes expresiones de cariño y valoración por el conocimiento adquiridos, siendo estos los que le permitirán concebir que aunque sean de diferentes, en las formas de pensar y comportarse, pueden

estrechar lazos de amistad y convenir acuerdos para trabajar de manera conjunta en un aspecto determinado como un equipo proactivo para superar las dificultades o conflictos suscitados obviando las limitaciones. Arroyo (2013:146) describe:

Los seres humanos somos diferentes entre nosotros en lo biológico, social y cultural, así como por la singularidad de contextos en los que vivimos y la asimilación que hacemos de los mismos. Esta característica se recoge en el concepto de diversidad. Somos y existimos por la diversidad biológica. Gracias a la diversidad cultural (distintas lenguas, costumbres...) existen las sociedades. Arroyo (2013:146)

Por todas las expresiones en lo referido a las diferencias humanas, en la educación es significativo hacer mención que como hecho formativo, para las personas en sociedad, presentara situaciones donde los estudiantes se orienten en la unificación de criterios que a pesar de las discrepancias en las

características físicas, psicológicas, formas de actuar, espacio donde se viva, lengua a la que pertenece, deben integrarse y aceptar desde las similitudes que como únicos poseen para enfrentar situaciones que puedan surgir, desarrollando el sentido de sensibilidad por la unificación, como seres con diversidad que existen en un mismo planeta.

En el conocimiento de lo intercultural, la educación para la diversidad escenifica su verdadera naturaleza, al percibir la individualidad en cada educando, promoviendo en la consideración de forma empática, el sentir de los demás, apreciando y respetando la cultura no como un hecho diferente, sino con características similares. Por tanto, mediante hechos interactivos en la convivencia se observen, y discutan las discrepancias no para alcanzar la enemistad sino una postura crítica de o que es su

distinción en el mundo, país, región y localidad. La educación intercultural en opinión de Besalú (2002):

Es un medio para promover la comunicación entre las personas y para favorecer las actitudes de apertura en un plano de igualdad. No se dirige, pues, sólo a las minorías étnicas o culturales, sino que es una educación para todos. La educación intercultural es una educación para y en la diversidad cultural y no una educación para los culturalmente diferentes. (Besalú 2002: 71)

Entendida desde estos escenarios la educación intercultural para todos, es un hecho integrativo con igualdad de escenarios, donde los educandos practiquen aspectos inherentes al evento sublime y esencial del ser, la comunicación, desde los actos comunicativos, se convertirán en indicadores de las relaciones interpersonales, develándose la unicidad, e igualdad entre los estudiantes.

Desde estos enunciados al convenir la comunicación como un elemento favorable en la educación para la interculturalidad, es posible describir, que las realidades palpables en algunas oportunidades, se observan como hechos discriminatorios como la divergencia de opiniones en las aulas, o eventos sociales, en el que cada estudiante le da más importancia a su cultura o la denigra o resalta la desigualdad, haciendo énfasis en lo que desea de manera particular para así rebatir lo demostrado en los comportamientos de los demás.

Ante esos escenarios que son anticulturales, y limitantes en el contexto educativo, urge el debatir consciente del docente, repensado en una pedagogía que erradique actos excluyentes y los convierta en actos sensibles de relaciones, compromiso y responsabilidad.

La Educación ante las Diferencias Culturales y Sociales.

En la educación para la interculturalidad, como en todos los aspectos inherentes al ser humano suceden discrepancias en sus diferentes características, formas de pensar y actuar, es decir en sus distintas formas y representaciones. Al respecto, Gimeno (1999:67), menciona:

Gracias a la diversidad cultural (distintas lenguas, costumbres) existen las sociedades. Vemos como hay diversidades que enriquecen y otras que empobrecen, algunas construyen y otras discriminan. El problema está cuando esas diferencias no son siempre enriquecedoras y se tornan en diferencias de tener, en posibilidades de ser, de participar, de los bienes sociales que como sujetos o ciudadanos corresponden. (Gimeno 1999: 67).

Cuando se habla de diferencias que hacen notoria la desventaja de los actos en los grupos sociales y especialmente

en el educativo, se convierte en un acto prejuicioso que actúa para adquirir el poder absolutorio de una persona o grupo estando sobre el hacer o decir de los demás por el hecho de no ser iguales.

Al respecto, hablar de lo intercultural la educación como unidad social, estará en consonancia con la resolución de los problemas que puedan aventurarse, atendiendo y propiciando actos tolerantes que develen la igualdad de oportunidades para desarrollar el ser con sus características particulares, y el poder, no para enfrentar las diferencias sino valorar las desigualdades como aprendizaje para todos, haciendo énfasis en la participación sin diferencias.

Tal como lo plantea López (2007:96), "la educación intercultural se fundamenta especialmente en el análisis crítico de los aspectos culturales que provocan desigualdades en las

relaciones humanas, sin olvidar, obviamente, los económicos, políticos y sociales". López (2007:96), Por tanto, todos los elementos inherentes en el ser que hacen posible las desigualdades, deben ser mediante compromisos por el docente, o profesor con el grupo de estudiantes, de manera tal que expresen sus perspectivas y convengan en acuerdos que potencien una educación para todos en igualdad de derechos, condiciones y oportunidades no solo en el análisis del momento, sino ir más allá, creando nuevas oportunidades de pensar hacia el porqué de la desigualdad en actos de convivencia.

Al referir la convivencia en la educación, como un factor que se puede llamar preciso para interacción de las culturas, en la determinación de comportamientos en los educandos ante lo divergente, resulta útil presentar lo expuesto en, Escarbajal (2015) refiere:

La convivencia escolar se torna, en la actualidad, en una construcción emergente e ineludible para hacer de forma práctica y dinámica la democracia. Los estudiantes requieren y necesitan vivir democracia en las aulas y en las escuelas que les sirva para adquirir competencias interculturales de acogida, participación y de crítica en sociedades plurales, diversas y complejas (Escarbajal, 2015).

Desde las aseveraciones del autor, y de acuerdo a sus planteamientos, la convivencia escolar se convierte en un espacio abierto y flexible para el entendimiento, la participación activa de todos, representándose en las aulas con una nueva forma de pensar, integrada por ideas que destellen actos puros de conciencia crítica innovadora, sin obviar lo significativo de cada divergencia, pero con un sentido de utilidad donde emerjan nuevas competencias útiles a ser desarrolladas como ejemplo de avance para el bien social.

En este orden, Carbonell (2002:100) plantea, ""el reto educativo más importante no sería conseguir la aceptación de la diversidad cultural en sí misma, sino como educar las actitudes y las convicciones para que no se utilice esta diversidad cultural como legitimación de la exclusión social"" .

Dentro de este marco referencial, corresponde en el contexto educativo al docente, organizar eventos mediante la planificación o proyectos que abarquen aprendizajes y situaciones de confrontación que pueda alcanzar la transformación de las formas en las que visualice y crea sobre los demás; ideas, actuaciones, lenguaje practicado, entre otras que estén presente en cada uno como seres por ser distintos a los demás. Convirtiéndose la educación un hecho incluyente de manera innovadora.

Otro aspecto ligado a la interculturalidad, lo describe lo

expuesto en los aportes de, Sales y Moliner (2010:127), ""la diferencia se puede construir por la diversidad educativa que incide en el aprendizaje; un caso es la falta de competencias lingüísticas de los inmigrantes para su participación efectiva en el aula regular"" (p.127).

Es así que en el presente, el caso de los inmigrantes en los países latinoamericanos y del mundo se acrecienta cada vez más, donde se requiere de una práctica educativa integradora, que respete la complejidad en los diferentes aspectos especialmente en la lingüística de cada estudiante como evento comunicacional que le permita interactuar con los demás. Esta situación amerita de adaptación en la planificación y compromiso social, así como la flexibilidad curricular, en función de atender los educandos y que las diferencias se conviertan en igualdad de oportunidades, es decir actos inclusivos.

Farías y Montoya (2009:13), reseñan “la búsqueda de igualdad en la educación conlleva a reflexionar, en el presente otra forma de construir la diversidad cultural entre países es considerarla como recurso para el desarrollo de competencias profesionales”. Conviene entonces la promoción de una nueva visión de la intercultural no solo entre los educandos sino a nivel mundial donde la interrelación de los profesores, docentes, como seres humanos en similitudes académicas, puedan interactuar por los diferentes medios, en la oportunidad de integrar conceptos, conocimientos y concierten más las igualdades en el hacer para educar.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura UNESCO: declara “La educación puede ser un factor de cohesión social si procura transformar la diversidad en un factor positivo de

entendimiento mutuo entre los individuos y los grupos humanos y al mismo tiempo evita ser un factor de exclusión social” (UNESCO, 1999:59). Ante las diferencias que afectan la conexión social, es relativo mencionar que no solo en la educación se deberá atender situaciones de índole social, política, religiosa, económica, comportamientos entre otros, sino aspectos el sentir del ser humano, inherentes al desarrollo de la personalidad y su esencia donde la identidad y la emocionalidad, más que lo cognitivo e histórico, sean valoradas y atendidas mediante estrategias didácticas en la práctica pedagógica.

El Docente, las Prácticas Educativas, y Estrategias para la Interculturalidad.

En un mundo globalizado donde los cambios vertiginosos de la sociedad aceleran los comportamientos y actitudes en

los individuos, quienes sin resistencia se ajustan a las demandas desde los distintos quehaceres, realizando cambios adaptativos a las nuevas transformaciones y el docente es quien acaece asumir el compromiso ante las exigencias, estando en el deber de formar mediante los conocimientos requeridos al ciudadano activo en sociedad, el educando. Al respecto Esteve, (2003), afirma:

Se hace necesario indagar en un proceso educativo que haga que el profesor asuma su papel de mediador en un espacio más democrático y participativo, el de la escuela plural y heterogénea intercultural. Esto supone entender la importancia de la escuela como educadora en actitudes y valores, lo cual constituye un reto ineludible en estos momentos de incertidumbre y de acelerados cambios sociales y tecnológicos. Esteve, (2003:47)

Comprometido con la educación, la actitud del docente con visión heterogénea e

interaccionista, e integradora de la diversidad, comprenderá lo esencial de su profesionalismo y el rol social que le compromete a proyectar el éxito de los aprendizajes desde los diferentes recursos del medio y de manera actualizada una constante lo representa la tecnología.

Es así que el docente promoverá el uso de los recursos audiovisuales, chats, foros entre otros para promocionar aprendizajes exitosos basados en lo intercultural haciendo énfasis en las valoraciones hacia lo diferente y que estos aprendizajes lleguen a transformar los conflictos convirtiéndolos en oportunidades sociales, inicialmente en la convivencia escolar y luego en el contexto inmediato donde se desarrolle el estudiante como un avance social.

El docente considerara en su práctica, la mediación intercultural calificada esta herramienta como una estrategia de regulación de conflictos,

“entendido como proceso que actúa en la construcción de pautas normativas y prácticas para la solución de problemas, así como para el propio crecimiento individual y colectivo de los intervinientes en un determinado escenario conflictivo” (Aguado, 2003:4).

Como acto educativo intercultural, el docente además de ser un vasto promotor de las políticas educativas, el currículo y los conocimientos prácticos, será un promotor de clases dinámicas, donde se manifiesten conflictos y estos sean solucionados de forma empática y comunicativa entre los educandos, visualizándose la proyección interactiva, de cada uno observando sus cualidades y talentos y las de los demás, permitiéndose darse cuenta de sus alcances para aceptar y cambiar ideas y actitudes reflejadas en su comportamiento. Estas estrategias serán las que garanticen la equidad en la educación, como suceso

incluyente, Arroyo (2013), en su aporte fundamental para la educación intercultural menciona:

Como educadores debemos tener en cuenta los obstáculos que parte del alumnado tiene para acceder a ella (pertenecen a un grupo sociocultural determinado, desconocen la lengua que en ella se utiliza...). De ahí la importancia de desarrollar políticas educativas que aseguren no sólo la escolarización de los niños extranjeros, sino que les garanticen una educación de calidad, basada en la equidad. Arroyo (2013:150)

En el contexto de la educación, para darle cumplimiento a las políticas educativas emergidas del estado gubernamental, uno de los factores determinantes está representado en la pedagogía, y en las prácticas pedagógicas implementadas. Estas prácticas en el presente requieren ser repensadas, y orientadas para promover la valoración de características particulares en

cada estudiante sea natural o de otro país, potenciando y apoyando todos los aspectos que como ser humano necesita para crecer con sentido de igualdad para todos sin particularidad de lengua, color, u otro elemento que le haga diferente. Citando a Aguado (2004^a), quien expone en su estudio:

La reflexión sobre la educación, entendida como elaboración cultural y basada en la valoración de la diversidad cultural. Promueve prácticas educativas dirigidas a todos y cada uno de los miembros de la sociedad en su conjunto. Propone un modelo de análisis y de actuación que afecte a todas las dimensiones del proceso educativo.

Se trata de lograr la igualdad de oportunidades (entendida como oportunidades de elección y de acceso a recursos sociales, económicos y educativos), la superación del racismo y la competencia intercultural en todas las personas sea cual sea su grupo cultural de referencia. (Aguado (2004:40)

Ante la exposición de la autora, conviene relatar, este acto en las instituciones educativas se percibe en oportunidades desvanecido, refiriéndose a la interculturalidad como un componente curricular de expresión con actos rutinarios como tradición, danza, y de necesidades educativas a ser abordadas, y migración obviando las relaciones interpersonales y actos de comunicación que conlleven a un paradigma diferente como forma educacional divergente, partiendo de la integración y participación de diversos elementos como estrategia de inclusión. Al respecto Carbonell (2002:107) hace mención a elementos fundamentales de la educación intercultural entre ellos describe:

Se hace indispensable una implicación de toda la comunidad educativa y la voluntad explícita de los responsables de las administraciones para que

la labor de los centros educativos en esta educación intercultural y contra la exclusión pueda tener alguna posibilidad de éxito.

Es preciso reconsiderar y elaborar de forma operativa el concepto de integración. Debe verse como un proceso de liberación colectiva de los mecanismos de exclusión social vigentes,.....que nos implica a todos, excluyentes y excluidos.

En ese orden referencial, se consolidaría una educación de actitudes que revisen constantemente los elementos excluyentes, quienes administran y la comunidad educativa representada por padres, docentes y directivos eje central del cambio de circunstancias que liberen los procesos excluyentes como lo son la forma de comunicarse, de participar, el credo y los comportamientos, en si las divergencias entre excluyentes y excluidos.

Por los mencionados principios se hace puntual referencia a la reconceptualización de lo que

denominamos integración, un concepto que se adentra a la presencia de quienes convergen para el acto educativo sino una interacción que promueva en si misma hechos visibles de unión, paz, amor, solidaridad, cooperación, sentido de pertinencia, valorando al educando como ser único y capaz de aprender y crear sucesos solo conocimientos sino de humanidad de manera empática que implique el nosotros de manera holística.

Por los compendios mencionados en los párrafos anteriores, es imperante mencionar que varios estudios han aportado compendios para la interculturalidad en la educación y uno de ellos está en las aportaciones de, Leiva Olivencia (2015:72), cuando expresa:

Los procesos educativos interculturales. Serían el conjunto de acciones educativas de índole intercultural donde se valora

lo común en las relaciones interpersonales, y particularmente las emociones como factores de encuentro entre distintos agentes educativos. Se trataría de un sistema complejo de dinamización pedagógica en la que el énfasis está en las emociones, el desarrollo del talento y la creatividad por parte de todos los estudiantes, familias y docentes. (p, 72)

Ante las aseveraciones del autor, se inscribe la práctica pedagógica como un acto dinámico e interactivo, con mediaciones conscientes e intencionadas para la exhibición de comportamientos sensibles a lo cultural y los elementos que se consideran pertinentes. Estos eventos estarían organizados y representados por bailes típicos, círculos dramáticos, escenificaciones conscientes y divulgadoras de lo esencial y autóctono donde se valore, potencie y evalúe los aspectos emocionales, el talento, la creatividad, hablaríamos desde allí de una educación intercultural

para el desarrollo personal social de los estudiantes en igualdad de oportunidades y sin limitaciones.

Como compromiso de la pedagogía en las prácticas para la educación intercultural Calderero (2014:34) realiza su aporte, el autor afirma:

No se trata de construir de manera colectiva y uniforme un único concepto de interculturalidad en la escuela, sino de aceptar que cada miembro de la comunidad educativa tiene un sentido propio, interno y personal de qué supone la diversidad cultural y cómo existen espacios comunes de entendimiento y trabajo educativo fructífero, especialmente a través de la empatía emocional y el desarrollo de la Educación Personalizada. (p.34)

Así al hablar de estrategias en la práctica educativa, es significativo que se planifiquen contextos razonadores, con experiencias referidas a la atención individualizada y las formas de percibir a las demás personas del ámbito, lográndose

con ello un momento de establecimiento de relaciones de forma sensible a los sentimientos, impresiones, afectos, aportes dando importancia a los espacios comunes que unifiquen criterios como seres dispuestos a compartir un espacio de vida.

En este orden de ideas, Aguado, (2003:4) refiere que, en la educación, "la mediación intercultural es una estrategia de regulación de conflictos, entendido como proceso que actúa en la construcción de pautas normativas y prácticas para la solución de problemas, así como para el propio crecimiento individual y colectivo de los intervinientes en un determinado escenario conflictivo". Se consolida entonces la mediación pedagógica como un elemento interviniente para solucionar conflictos suscitados en el aula o cualquier espacio social, conformándose en un equipo que pueda aportar acuerdos y normativas dentro del grupo y

desde allí convivir de manera armónica y placentera cumpliendo respetuosamente los acuerdos establecidos.

Como resultado a los conflictos sucedidos en las instituciones educativas, las formas de abordarlas y las prácticas pedagógicas implementadas para la resolución de conflictos, es conveniente citar lo expuesto en el estudio de Bartolomé (2002:21), quien refiere las características de la comunicación intercultural y los beneficios que aporta:

- 1) Integra competencias cognitivas y emotivas que permiten el establecimiento de relaciones positivas entre personas de procedencias culturales diversas.
- 2) Permite la toma de conciencia de la diversidad de orientaciones en la construcción de significados que dan sentido a los conflictos interpersonales.
- 3) Valora las perspectivas y situaciones de diversidad indagando en una mayor flexibilidad que atribuye un carácter más simétrico a las interacciones sociales en la escuela.

4) Facilita la creación de un clima comunicativo cálido donde el diálogo es igualmente importante al talante empleado, el tono del lenguaje, la expresión gestual y la afectividad en la relación Bartolomé (2002:21)

Por las demostraciones presentes, resultante de la comunicación intercultural se pretende que la didáctica de las prácticas educativas, sean desarrolladas considerando tanto lo cognitivo como lo emocional, ya que de ellas depende el establecimiento de unas relaciones interpersonales armoniosas, expresándose en situaciones afectivas favorecedoras del desarrollo integral.

Asimismo, se refiere que al practicar este estilo de comunicación se fomentara un espacio de expresión de sentimientos y emociones como aspectos expositores de capacidades intelectuales, expresiones verbales y corporales cónsonas con una persona

adaptativa y dispuesta a transformar realidades obvias en eventos creativos.

Para llevar razonablemente las prácticas educativas para la interculturalidad, se requiere entonces de un docente actualizado, con actitudes positivas, y fundamentado en las diferentes áreas de competencia a ser desarrolladas por los estudiantes mediante las prácticas implementadas. Por tanto, Bartolomé (2002:23), propone las disposiciones del docente en la comunicación intercultural:

a) Que el profesor tenga una actitud positiva y receptiva a la diversidad de su aula como algo consustancial a su propia manera de ser y estar en la escuela y en la sociedad.

b) Que indague en el carácter preventivo y compensador de sus actuaciones en lo que podrían ser desigualdades por razones sociales y/o culturales.

c) Que sea capaz de facilitar un ambiente de trabajo enriquecedor y dinámico que

permita que, aprendiendo cooperativamente, se desarrolle de forma integral.

d) Que reflexione sobre la importancia de buscar los cauces necesarios para llegar a un consenso, y así poder trabajar en sintonía, la familia y la escuela.

e) Que proponga espacios de reflexión permanente en educación intercultural con el propósito de renovar y actualizar sus conocimientos. (Bartolomé, 2002, p.23),

Al develar las características del docente expuestas por el autor, sería la visualización real de una pedagogía con una perspectiva innovadora, comprometida con la diversidad, y a pesar de las limitantes de las políticas educativas y del currículo, desarrolle practicas flexibilizando contenidos y adaptándolas a realidades, de manera cooperativa, solidaria, empática, desprendiéndose de estas circunstancias un nuevo paradigma que vigorice la integración universal de las diferentes culturas. Se vislumbraría entonces, una pedagogía

creativa para el desarrollo holístico.

Educación Inclusiva

La educación inclusiva es considerada como un espacio holista de aprendizajes significativos con interacciones dinámicas y flexibles entre los educandos, adaptadas a las inquietudes, intereses e individuales y colectivos, estas interacciones se fusionan en igualdad más que en diferencias para alcanzar la educación exitosa y de compromiso entre todos responsablemente. Permea el acto de investigaciones para darle sentido universal desde los diferentes enfoques. Booth y Dyson (2006.19), la definen como:

El proceso de análisis sistemático de las culturas, las políticas y las prácticas escolares para tratar de eliminar o minimizar, a través de iniciativas sostenidas de mejora e innovación escolar, las barreras de distinto tipo que limitan la presencia, el

aprendizaje y la participación de los alumnos en la vida escolar de los centros donde son escolarizados, con particular atención a aquellos más vulnerables. (p.119)

Las consideraciones, de los autores, permiten comprender que este proceso es en muchas oportunidades esta interferido en las escuelas, debido a barreras discriminatorias, ya sea por inmigración, comportamientos, actitudes y pensamientos excluyentes donde la vulnerabilidad de los excluidos se hace notoria ya sea en los índices académicos y formas de expresión y afianzamientos de aprendizaje.

Por lo antes descrito, se perciben en actos de vulnerabilidad en los educandos, aspecto que acelera un proceso reflexivo que intente transformar las realidades en hechos inclusivos revelados en la experiencia comprensiva de las diferencias individuales y no basada en actos lastimosos, carentes de empatía,

convirtiéndose en momentos que incentiven un sentimiento de apoyo mutuo, unificando las condiciones en un componente que traspasé barreras que obstaculicen el proceso de enseñanza y aprendizaje para la vida en el bienestar social.

Una de las concepciones a ser comprendidas en la educación en todos los niveles y subsistemas, en el sector público y privado, está en el término o concepto a lo que denominamos educación inclusiva, la cual debe ser valorada, según los aportes descritos en García y Goenechea (2009:35) al definirla como:

Un proceso educativo continuo que repiensa las relaciones de la comunidad educativa, que está dispuesta a reconstruir su identidad y que implica una filosofía de la educación basada en la equidad que valora las diferencias, más que con un conjunto de recetas a aplicar en los centros. Para ello, los centros más que ir aplicando un simple conjunto de actuaciones tendrán que ir

identificando que barreras de aprendizaje y de participación se están generando en sus contextos e ir diseñando propuestas educativas coherentes en el plano cultural, programático y práctico de su realidad educativa García y Goenechea (2009:35).

Desde estas enunciaciones se comprende la educación inclusiva como un hecho reconstructivo de identidad, que se impregna en la valoración de las diferencias con sentido de equidad, donde el docente será un promotor de aprendizajes e incentivando la participación obviando las practicas rutinarias y planificando estrategias didácticas dinámicas e interactivas donde las relaciones interpersonales y la emocionalidad sean el eje central de la revalorización de la cultura e identidad unificándose en un símbolo de unidad.

En ese sentido la atmósfera, o el clima que se perciba en el contexto educativo será prometededor del bienestar de

todos los miembros que integren la institución escolar, convenido con la participación de todos los factores elementales entre ellos la comunidad.

La Convivencia Intercultural

La convivencia es definida por la real academia de la lengua como la acción de vivir en compañía de otro u otros; supone una interacción entre grupos de personas y tiene habitualmente connotaciones positivas de interacciones armoniosas. En este apartado del estudio se describe, la convivencia intercultural que refiere convivir entre grupos diferentes, generando un espacio de aprendizaje reciproco por parte de las diferentes culturas, estableciendo una relación de tolerancia e igualdad entre las personas, con unas normas sociales para la convivencia común y herramientas de resolución de conflictos.

Por lo antes expuesto en el contexto educativo existen estudiantes con diversidades en intereses, necesidades, idiomas, comportamientos, pensamientos, ideologías entre otras, conformándose estas heterogeneidades en desafíos y conflictos no solo para el docente sino para los propios estudiantes y su familia. Por tanto, son retos que por ser una comunidad educativa deben ser atendidos responsablemente, solicitando de la integración y disposición de todos como eje central para el alcance de una educación armónica y una escuela exitosa. En ese sentido, Calvo (2003), manifiesta:

El simple respeto pasivo a la presencia de otras culturas en nuestros contextos educativos sólo puede orientarnos a la consolidación de guetos que tarde o temprano pueden entrar en conflicto, por lo que es importante potenciar estos procesos de participación comunitaria que estamos describiendo desde una

perspectiva de prevención activa y positiva de los conflictos, sobre todo cuando estos ya acontecen en la convivencia escolar y pueden derivar a una gravedad significativa (actos de violencia, conductas racistas y xenófobas). Calvo (2003:23)

Cuando hablamos de convivencia para la interculturalidad, pensamos en la significancia de la creación de un clima de responsabilidad, respeto, y armonía como valores fundamentales del acto social, por lo que es relevante que el docente en su práctica gestione estos valores para afianzar la solidaridad y cooperación en unas relaciones entre todos los que hacen vida activa.

Es bien sabido, que en el contexto educativo diversidad de estudios y leyes han resaltado que la integración de la familia es fundamental en el proceso, es su actuación corresponsable la que determinara el ejemplo a seguir en tolerancia y aceptación a las diversidades que puedan

suscitarse. Desde esta visión se estarían ejecutando la atención para no lamentar hechos que obstaculicen el aprendizaje, así como dificultades que pudieran suscitarse en la interacción colectiva por pensar y ser diferentes, como seres en crecimiento y trascendencia.

Aguado, (2003) describe la convivencia escolar como un acto que requiere de la integración y participación de la familia y comunidad, mencionando, "la participación implica reconocer la necesidad de establecer vínculos sociales entre todas las personas que viven y conviven en un mismo espacio compartido" (p.33).

Estos vínculos convergen para solucionar conflictos, de ser necesarios en la educación, donde todos los involucrados actuaran de manera consiente, y desde sus acciones desarrollaran el sentimiento de trascendencia y de proyección sistémica como unidad especial en el ámbito.

Bartolomé (2002:132) menciona los principios que favorecen la convivencia escolar entre ellos:

- a) Fomentar la construcción de valores educativos favorables a la participación activa de todos los miembros de la comunidad en la consecución de propósitos o fines previamente establecidos y consensuados.
- b) Facilitar la participación a través de los foros asociativos plurales existentes en la escuela (asociaciones de madres y padres, escuela de padres), así como en otros foros plurales de debate y discusión de gran interés para toda la comunidad (organizaciones no gubernamentales, asociaciones de vecinos, entidades socioculturales).
- c) Movilizar los recursos necesarios (de las organizaciones no gubernamentales, escuelas de madres y padres, instituciones públicas...) para llevar a buen término los propósitos de progreso, respeto y enriquecimiento cultural, en el marco de programas de intervención o acción socio comunitaria vinculados al proceso educativo desarrollado en las escuelas interculturales.
- d) Desarrollar una visión solidaria de la participación,

que incluya y reconozca necesariamente la existencia de espacios y tiempos públicos compartidos (semanas interculturales, grupos de discusión, escuelas de padres...).

e) Promover acciones socioculturales en las escuelas interculturales, tanto para jóvenes como para mayores, para generar dinámicas de participación intergeneracional e intercultural que enriquezcan la vida social de la escuela y la comunidad educativa. Bartolomé (2002:132)

Por todas las disertaciones expuestas en los principios, conviene la escuela representada por el docente, coexistirá como entidad transformadora de las realidades y apremios que puedan suscitarse en el ámbito, proyectando una visión inclusiva desde lo diferente y creada mediante los espacios o encuentros programados de manera intencional como acciones que se conviertan en escenarios propios de una convivencia en paz, atendiendo a los requerimientos de cada

miembro que conforma el contexto, donde todos sean respetados y valorados en igualdad de condiciones.

Reflexiones

En los momentos cruciales que se exteriorizan en la humanidad, uno de los desafíos constantes en la educación lo representa la convivencia, hablándose de un espacio activo para la interacción en paz, y respeto a la diversidad, equidad, igualdad social, diversidad cultural, igualdad de condiciones, inclusión, e interculturalidad.

En ese sentido globalizante, el gran reto en estos momentos de la educación lo constituye el abordaje desde las prácticas educativas para atender los conflictos sociales ante determinado fenómeno que pueda aventurarse, y dejar un aporte que permee lo que realmente se debe reflexionar para alcanzar la educación

intercultural e inclusiva para todos con sentido de sensibilidad.

Desde el análisis de los diferentes enfoques y aportaciones de diversos autores para la interculturalidad y educación intercultural, los cuales permitieron descubrir conceptos y definiciones que aún no son entendidos en el ámbito educativo y social y que necesitan ser reconceptualizados según los avances de la globalización. Asimismo, sobre los elementos que convergen para el desarrollo de la interculturalidad en el aula.

Un aporte fundamental al hecho intercultural y educativo, lo representa el escenario de la práctica pedagógica realizada por el docente para lograr el abordaje de la interculturalidad de manera dinámica y enriquecedora, la cual convendrá en un espacio de interacción dinamizadora que exteriorice los talentos y creatividad de los educandos en sus diferentes

oportunidades y condiciones de lengua, color, raza, autóctono, si es emigrante, condición social, o especial en lo intelectual.

Por tanto, se requiere desde este momento crucial en el análisis lo emergente de una práctica educativa que atienda el educando no solo desde los aspectos culturales y sociales sino en lo emocional y afectivo valorando la esencia de su desarrollo personal y emocional como seres humanos sensibles en función de una ciudadanía responsable y libre con valores que inspiren una práctica equilibrada en todos los escenarios donde exista el ser.

Finalmente se propone como reflexión, la reconceptualización de lo cultural en actos propios de cada contexto flexibilizando conocimientos en actos adaptativos y se valoren los principios de una convivencia en comunicación intercultural e integración familiar y comunitaria

como lo expreso Bartolomé (2002), donde la escuela como institución formativa sea un espacio trascendental para la valoración de una nueva visión de lo cultural, desde lo sensible y sistémico y como lo declara la UNESCO 2025-2030 La interculturalidad y la inclusión de objetivos de educación son propuestas sensatas encaminadas a crear una sociedad justa, equitativa y sostenible.

Desde esta perspectiva se vislumbra la educación intercultural como un hecho que promueve el respeto y la convivencia de diferentes culturas, fomentando la paz desde el equilibrio emocional, donde deben incluirse los objetivos para el desarrollo sostenible en los planes de estudio, practicando constantemente aprendizajes para la preservación de la vida en todas sus especies desde los desafíos globales y de esta manera contribuir al desarrollo

sostenible del planeta de manera competitiva.

Referencias

- Aguado, T. (2003): Pedagogía intercultural. Madrid. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Aguado, T. (2004a). "Educación intercultural. La ilusión necesaria". En Aula Intercultural. Disponible en www.aulaintercultural.org/article.php3?id_article=646 (Fecha de consulta. 10 abril 2021).
- Arroyo, G (2013) La Educación Intercultural: un camino hacia la inclusión educativa. Universidad de Valladolid: ISSN 1889-4208. Revista Educación Inclusiva.
- Auris Villegas, D., Nina Granados, D.S., Mendoza Damas, M., Saavedra Villar, P., y Vilca Arana, M. (2024). Educación intercultural y la aplicación de los ODS en universidades del Perú: análisis y propuestas. Revista Conrado, 20(97), 339-348.
- Bartolomé, M. (2002): Identidad y ciudadanía: un reto a la

- educación intercultural. Madrid. Narcea.
- Brunner, J (1995). "Las ciencias sociales y el tema de la cultura: notas para una agenda de investigación". En: Néstor García Canclini (comp.). Cultura y pospolítica: el debate sobre la modernidad en América Latina. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- Booth, T, y Dyson (2006). Improving schools devenloping inclusión, Londres: Routledge
- Casanova, M.A. (2011). Educación inclusiva: un modelo de futuro. Madrid: Editorial Wolkers Kluwer Educación.
- Calderero, J. F. (2014). Educar no es domesticar. Madrid: Sekotia.
- Calvo, T. (2003): La Escuela ante la Inmigración y el Racismo. Orientaciones de Educación Intercultural. Madrid. Popular.
- Carbonell, F. (2002). Desigualdad social, diversidad cultural y educación. En Aja, E. et al. La inmigración extranjera en España. Los retos educativos (pp 99-118). Barcelona: Fundación La Caixa.
- Escarbajal. A. (2015). Comunidades interculturales y democráticas. Madrid: Narcea.
- Esteve, J. M. (2003): La tercera revolución educativa. La educación en la sociedad del conocimiento. Barcelona. Paidós.
- Farías, G, y Montoya, J. (2009). Gestión de un entorno virtual de aprendizaje para el desarrollo de competencias profesionales interculturales: una experiencia de educación superior entre México y España.
- García, A. y Goenechea, C. (2009). Educación Intercultural. Análisis de la situación y propuesta de mejora. Vizcaya: Wolters Kluwer.
- Gimeno, J. (1999a). La construcción del discurso acerca de la diversidad y sus prácticas. (I). En Aula e Innovación Educativa, 81 (pp 67-72).
- López, M (2007) La Educación Intercultural y La Práctica Del Profesorado De Ciencias Sociales En Secundaria. Enseñanza de las Ciencias Sociales, núm. 6, Barcelona, España.

- Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=324127626008>.
- Leiva, J. (2015). Las esencias de la Educación Intercultural. Archidona (Málaga): Aljibe.
- López, M. (2004). Construyendo una escuela sin exclusiones. Archidona (Málaga): Aljibe
- Sales, A y Moliner, L. (2010). Estudio de la eficacia académica de las medidas específicas de atención a la Diversidad desde la percepción de los implicados. Estudios sobre Educación.
- Villalta, M.A. (2016). Educación intercultural en Latinoamérica: Análisis de las investigaciones de campo en la región. Psicoperspectivas, 15(1), 130-143. doi: 10.5027/PSICOPERSPECTIVA-S-VOL15-ISSUE1-FULLTEXT-605 VOL. 15, Nº 1, 2016 pp. 130 – 143.
- UNESCO (2025) Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible - MONDIACULT 2025. 29 de septiembre - 1 de octubre Centro de Convenciones Internacional de Barcelona
- (CCIB) Organizado por el Gobierno de España.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopto-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Walsh, C. 2007 —La interculturalidad en la EducaciónII. Lima, Ministerio de Educación- Unicef.

LA VISIÓN DEL NEUROAPRENDIZAJE COMO ESTRATEGIA PARA LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL FRANCISCO DE MIRANDA MUNICIPALIZADA

AUTORAS:

**HERRERA GRATEROL ISLEYER DE JESÚS
NAVAS GOTOPO SOREIRET MARGARITA
NAVAS GOTOPO SORIANNY MELIANA
NAVAS GOTOPO SORZIRET VICTORIA**

RESUMEN

El propósito del estudio es interpretar la visión del neuroaprendizaje como estrategia para los docentes de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada del programa Desarrollo Empresarial, municipio Miranda estado Falcón. Metodológicamente se suscribe al paradigma interpretativo, de método etnográfico, con técnicas como la observación y la entrevista a profundidad, y como instrumento la grabadora, las notas de campo; inscrito en la Línea de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt Desarrollo Humano y Educación. Los informantes clave fueron 3 docentes del programa de desarrollo empresarial de la municipalización de la UNEFM y 5 estudiantes del programa de desarrollo empresarial. Al interpretar los significados de las categorías y sub categorías encontré lo siguiente: El neuroaprendizaje es relacionado desde la concepción de los estudiantes y de los docentes del programa Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada con aspectos como el aprendizaje holístico; el aprendizaje significativo; un ambiente de aprendizaje con características definidas, el rol del docente el cual debe ser estrategia, planificador y profesional y el rol del estudiante desde el aprendizaje el cual debe ser activo, interactivo y dinámico. En cuanto a las estrategias de neuroaprendizaje, son utilizadas por los docentes y aceptadas por los estudiantes, hacen uso de variedad de acciones, técnicas y actividades para fomentar el aprendizaje significativo, donde no es solo cognición y conocimiento lo que se genera desde el programa Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada, sino además una relación afectiva que propicia el avance de los estudiantes y la garantía de un proceso formativo de calidad.

Palabras clave: neuroaprendizaje, docentes, visión, universidad.

ABSTRACT

The purpose of this study is to interpret the vision of neurolearning as a strategy for teachers at the Francisco de Miranda National Experimental University (UNEFM) in the Business Development program, Miranda municipality, Falcón state. Methodologically, it follows the interpretive paradigm of the ethnographic method, using techniques such as observation and in-depth interviews, and using tape recorders and field notes as instruments. This study is part of the Rafael María Baralt National Experimental University's Human Development and Education Research Line. The key informants were three teachers from the UNEFM's business development program and five students from the business development program. When interpreting the meanings of the categories and subcategories, I found the following: From the perspective of students and teachers in the Business Development program at the Francisco de Miranda National Experimental University (UNEFM), neurolearning is related to aspects such as holistic learning, meaningful learning, and the use of tools. A learning environment with defined characteristics, the role of the teacher must be strategist, planner, and professional, and the role of the student, through learning, must be active, interactive, and dynamic. Neurolearning strategies are used by teachers and accepted by students. They utilize a variety of actions, techniques, and activities to foster meaningful learning. The Business Development Program at the Francisco de Miranda National Experimental University (UNEMU) generates not only cognition and knowledge, but also an affective relationship that fosters student progress and ensures a quality educational process.

Keywords: neurolearning, teachers, vision, university.

Introducción

El ser humano es una de las creaciones maravillosas de la naturaleza, su estructura biológica predispone el funcionamiento de sistemas, órganos y aparatos, mismos que hacen posible su desarrollo. El cerebro, es la máquina cuyo trabajo genera la creación de redes y conexiones neuronales para construir significados y representarlos a través de imágenes mentales. Gracias al cerebro, el ser humano desarrolla capacidades, entre ellas, dos básicas: la inteligencia y el aprendizaje, las mismas que permiten los procesos de construcción del conocimiento, establecer relaciones con los estímulos y el mundo real objetivo. Es entonces, como se puede hacer mención a la disciplina del neuroaprendizaje, que es la que sustenta y explica las capacidades humanas, a partir del funcionamiento del cerebro, éste, hace posible las potencialidades que ordenan

procesos y generan conductas adaptativas para solucionar problemas, según el contexto donde se desenvuelve la persona. El ser humano aprende por condición natural y no por una sola vía. En este orden de ideas, se justifica las aportaciones del neuroaprendizaje, como teoría fundamental del aprendizaje significativo, siendo un referente indispensable para comprender los procesos de aprendizaje de los educandos, desarrollar habilidades básicas de pensamiento, potenciar las capacidades naturales para aprender y ofrecer experiencias significativas por y para la vida en este siglo XXI.

Por otro lado, la definición de Universidad, según el artículo 1 de la Ley de Universidades (2009: 3) hace referencia a que: “la universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los

valores trascendentales del hombre". Es la universidad entonces, aquel espacio donde estudiantes y profesores comparten sus intereses, refuerzan los valores, y se sumergen en un proceso de enseñanza aprendizaje, para garantizar al ciudadano que contribuya y vele por la vida del país. Este estudio consideró a la comunidad universitaria de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (UNEFM), específicamente del programa de Municipalización, carrera Desarrollo Empresarial, del municipio Miranda, estado Falcón. Al respecto, Hativa (2000), indica que independientemente del tipo de disciplina o especialidad, las universidades deben formar en sus estudiantes un pensamiento de alto nivel y convertirlos en aprendices autónomos. De ahí, Cid (2009: 5) "la preocupación de las universidades por mejorar sus formas de enseñanza". Por lo tanto, el docente universitario

tiene que formalizar su preparación, sobre todo en lo que atañe a la didáctica, y comenzar a impartir clases sólo después de demostrar el dominio de las habilidades docentes.

Es por ello, que hoy día es necesario incorporar a nuestra práctica docente, nuevos elementos para transformarla, a ello se suma las aportaciones de la neurociencia, que no es más que una disciplina que incluye muchas ciencias para estudiar desde un punto de vista inter, multi y transdisciplinario, con la estructura y la organización funcional del Sistema Nervioso (particularmente del Cerebro).

Haciendo referencia a la neurociencia, la cual conlleva a la disciplina del neuroaprendizaje, que combina la psicología, la pedagogía y la neuropsicología para explicar cómo funciona el cerebro en los procesos de aprendizaje. A través del neuroaprendizaje se puede optimizar el funcionamiento del

cerebro para potenciar los procesos que intervienen en el aprendizaje: atención, memoria, lenguaje, lectura, escritura, razonamiento y emociones. De esta forma, se debe apuntar a la necesidad del profesional docente, de interpretar las estrategias de neuroaprendizaje para la transformación de los conocimientos profesionales en los educadores municipalizados UNEFM en el municipio Miranda, ya que a través de las técnicas e instrumentos utilizados para recabar información se detectó la problemática en su falta de formación en relación al aprendizaje significativo, que es el que va de la mano con la disciplina y explosión del “NEURO”, como órgano rector del aprendizaje integral del ser humano.

En este sentido, el docente necesita fundamentar sus procesos educativos desde el entendimiento del aprendizaje del ser humano. Para Calzadilla

(2015), existe una situación problemática desde la falta de una relación exitosa entre docente y neuroaprendizaje, que radica en: visión fragmentada de la integración del conocimiento de las ciencias exactas y naturales, con respecto a las ciencias sociales; diversidad de posiciones filosóficas e ideológicas que sustentan en los países de la región el conocimiento científico-pedagógico y neurocientífico, actitud conservadora de no biologizar la práctica pedagógica.

En virtud de ello, los síntomas de la problemática que se ha visualizado, y en ocasiones ha sido objeto de conversatorios y encuentros entre los docentes de la UNEFM Municipalizada en la carrera de Desarrollo Empresarial, es la desvinculación de los conocimientos impartidos a los estudiantes con la realidad social donde están sumergidos, la desintegración de los conocimientos con las

experiencias previas de los estudiantes, la carencia en la promoción de aprendizajes significativos, la intransferencia de lo aprendido al contexto profesional donde se desenvuelven. Además de la desconsideración del neuroaprendizaje en el proceso educativo de los estudiantes. Es por lo anterior que se plantean las siguientes interrogantes y propósitos de estudio:

¿Cuál es el significado del neuroaprendizaje para los docentes del programa de Desarrollo Empresarial?

¿Cómo es la visión de los docentes respecto a las estrategias de neuroaprendizaje en el programa de Desarrollo Empresarial?

¿Cómo son las contribuciones de la práctica de estrategias de neuroaprendizaje en los estudiantes del programa de Desarrollo Empresarial?

Propósito general: Interpretar la visión del neuroaprendizaje como

estrategia para los docentes de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada del programa Desarrollo Empresarial, municipio Miranda estado Falcón.

Propósitos específicos

-Describir el significado del neuroaprendizaje para los docentes del programa de Desarrollo Empresarial.

-Analizar la visión de los docentes respecto a las estrategias de neuroaprendizaje en el programa de Desarrollo Empresarial.

-Comprender las contribuciones de la práctica de estrategias de neuroaprendizaje en los estudiantes del programa de Desarrollo Empresarial.

En este orden de ideas, se concreta un estudio bajo el paradigma interpretativo, de método etnográfico, inscrito en la línea de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt Desarrollo Humano y Educación,

estructurado por introducción, metodología, resultados/discusión, hallazgos y referencias.

Ruta Metodológica.

Iniciamos con el paradigma de la investigación, el cual, es Interpretativo, que propone el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. El mismo se centra, dentro de la realidad educativa, en comprender los significados de las personas implicadas y estudiar sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso educativo, no observables directamente ni susceptibles de experimentación. La finalidad de la utilización de este paradigma es comprender la visión del neuroaprendizaje en los docentes de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada del programa Desarrollo Empresarial, municipio Miranda estado Falcón. Desde la perspectiva epistemológica, este paradigma

busca conocer el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un fenómeno y comprender la realidad social mediante la significación y las relaciones en su estructura dinámica. Es el modo de conocer la realidad. En otras palabras, lo epistemológico en esta investigación se refiere a la forma de comprender y explicar cómo conocemos lo que sabemos: el tipo de conocimiento que obtendremos, sus características y el valor de sus resultados según Sandín (2003). Desde la perspectiva ontológica, el paradigma interpretativo concibe la realidad social como múltiple, construida y holística. Es la naturaleza de la realidad investigada, además es la creencia que mantiene el investigador con respecto a esa realidad investigada Crotty (1998). Es por ello que ontológicamente en esta investigación abordamos realidades sobre el neuroaprendizaje en los docentes

y como su práctica desde la docencia permite generar conocimientos desde el contexto de la municipalizada, de acuerdo a la información aportada por los actores.

Desde la perspectiva metodológica, hace referencia a los pasos y procedimientos que garantiza la exactitud y confiabilidad del estudio, Para Claret (2008) la percepción metodológica en el proceso etnográfico no es lineal, sino circular, aunque en él puede identificarse diferentes momentos, que en la práctica pueden darse (y se dan) simultáneamente. Son la negociación y el acceso al campo, el trabajo de campo propiamente, el análisis de los datos y la elaboración del informe etnográfico.

Método

En esta investigación se utilizó el método etnográfico, que alude aspecto característico de la antropología cultural como a un paradigma internamente

diferenciado en múltiples perspectivas y estilos. Valles (1999) afirma que la polisemia del término “etnografía” (paradigma, perspectiva, método, estrategia de investigación cualitativa) explica por la variedad de raíces disciplinarias o intelectuales y metodológicas que se combina en las diversas perspectivas etnográficas.

El estudio del lenguaje tiene un papel fundamental para la comprensión del hombre en su cultura, se emplean diversos métodos y técnicas para recabar la información, aun cuando la observación participante y la entrevista son los más usados, con un diseño flexible y emergente, donde se configure y progresa a partir del análisis y la observación. Es esta metodología etnográfica la que permitirá responder mejor a los propósitos planteados, fundamentalmente en lo relativo al sentido y significado del neuroaprendizaje como práctica de los docentes. Permitirá abordar

el análisis del fenómeno a estudiar, con mayor riqueza y particularidad.

Informantes clave

El proceso de selección de informante clave, que según Martínez (2006:86), son “personas con conocimientos especiales, status y buena capacidad de información”. Se basó en este caso en 3 docentes del programa de desarrollo empresarial de la municipalización de la UNEFM que expresaron con claridad y definición las acciones como profesional hacia el neuroaprendizaje, la condición para ser informante clave es pertenecer al personal académico del programa de desarrollo empresarial, y con un mínimo de 5 años desde su desempeño. Asimismo, los estudiantes del programa de desarrollo empresarial, los cuales fueron 5, y su condición fue estar cursando a partir del tercer semestre de la carrera.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Se refiere al uso de técnicas y herramientas que se utilizaron para obtener la información. En este caso, las mismas son la observación participativa, que Marshall y Rossman (1989:79) definen como “la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado”. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilo y modalidades de vida. La observación participante es la principal estrategia de recogida de información en los estudios etnográficos pero las entrevistas en profundidad son muy útiles para alimentar la profundización y la comprensión del fenómeno de estudio.

En este sentido, Kvale (1996) señala que el propósito de la entrevista es obtener

descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos. Para ello nos ofrece una guía como instrumento, con diferentes rasgos que caracterizan la entrevista. Se desarrollan entrevistas para los docentes, que juega un papel determinante, se propiciarán ambientes de reflexión y sensibilidad ante el neuroaprendizaje, comprender como perciben ellos las estrategias desde el neuroaprendizaje y su práctica desde su rol como docentes del programa de desarrollo empresarial. En dichas entrevistas además de la grabadora, se utiliza un cuaderno para anotar sensaciones, reacciones que se puedan observar, así como ideas o interrogantes susceptibles de análisis posterior. Del mismo modo, las notas de campo, son importantes porque el

investigador, realiza de modo sistemático sus notas, incluyendo no solo la descripción exhaustiva de los hechos sino también sus emociones, reflexiones y experiencias en el escenario. Cabrera (2004).

Validez y la confiabilidad de la investigación

La validez en el contexto de la investigación cualitativa, según Goezt y LeCompte (1984:224), señala "para la validación de un estudio es necesario demostrar las preposiciones generadas, perfeccionadas o comprobadas que se ajustan a las condiciones causales que rigen la vida humana"; es decir, en la investigación cualitativa de tipo etnográfico implica auto vigilancia y una reevaluación continua. Cabe destacar, que este proceso de validación se logra a través de la recogida y análisis de datos. La confiabilidad va a depender de los procedimientos de observación para describir detalladamente lo

que está ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación, para poder así intercambiar juicios con otros observadores sean estos investigadores o evaluadores.

Categorización: La fase de Categorización consiste en interpretar el discurso, situaciones observadas, acciones e incluso gestos relevantes de los actores y de acuerdo con esta plantear una afirmación que por supuesto será hipotética. En tal sentido Martínez (2006:140) plantea:

Se podría partir de un grupo de categorías preestablecidas, con tal de que se utilicen con mucha cautela y como algo provisional hasta que se confirmen, y no se deje uno llevar por la tendencia (cosa muy fácil y natural) de rotular la nueva realidad con viejos nombre.

Según lo planteado por el autor es posible realizar la categorización partiendo de un grupo de

categorías preestablecidas, las cuales serán provisionales hasta tanto sean confirmadas.

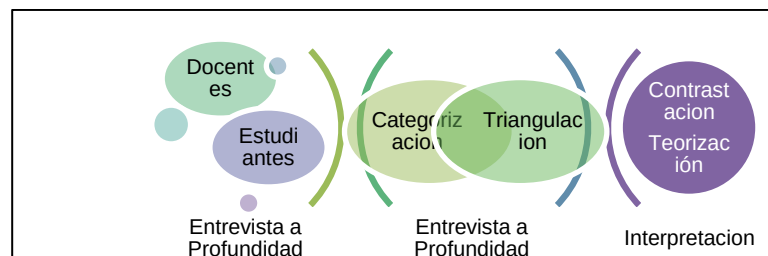
Triangulación: la técnica de triangulación consiste en dar a los datos una interpretación desde distintas perspectivas, o visiones, consternándola para encontrar a través de la interpretación los puntos de confluencia en la información aportada por los actores. Al respecto Taylor y Bogdan (1990), consideran que la triangulación está concebida como un modo de proteger las tendencias del investigador, al confrontar y someter a control recíproco los relatos de los diferentes informantes involucrados en la investigación al comparar diversas apreciaciones deberá observarse dónde difieren, están de acuerdo o en desacuerdo.

Contrastación: Este aspecto presenta un proceso evaluativo que tiende a afianzar la validez y fiabilidad al estudio. En tal sentido, Martínez (2006:142) expone:

Esta etapa de la investigación consistirá en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se representaron en el marco teórico referencial, para ver como aparece desde perspectiva o sobre marcos teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa.

En la cita expuesta el autor plantea el proceso de contrastación consiste en contraponer las conclusiones del investigador con las de otros estudios que presenten la misma rigurosidad sistemática y crítica. En cuanto a la teorización, según Martínez (2006:12) "el propósito de la teorización es lograr una imagen representativa." Por lo que se buscará esa imagen para construir una teoría propia, sobre el neuroaprendizaje como estrategia para los docentes.

Figura N 4. Relación del Análisis de la Data Cualitativa - Etnográfica.



Fuente: Autoras. (2018).

Resultados y Discusión

A continuación, se presenta el proceso de categorización, triangulación y contrastación generado a través de la recolección de la data por medio de la entrevista realizada a 3 docentes del programa de desarrollo empresarial de la municipalización de la UNEFM.

Categoría: Aprendizaje Holístico

Entrevistados: El docente 1 manifiesta: "aprender con todos sus sentidos"; el docente 2 refiere: "aprender con todo nuestro cerebro", "percepción de los cinco sentidos", "estilo de aprendizaje"; y en correspondencia con los dos primeros entrevistados el docente 3 menciona: "totalidad de aprender con todo el cerebro",

“diferentes formas de aprender”.

Asimismo, el estudiante 3

manifiesta: “aprender con todo el cerebro, y aprender para toda la vida”.

Entrevistador:

Tabla 1. Subcategorías

(Aprendizaje Holístico).

Sub categoría	Descripción
Percepción	La capacidad de que nuestros sentidos sean los canales para recibir la información del medio ambiente y luego de su procesamiento mental generar aprendizajes y conocimientos. Estos canales de percepción permiten definir quien aprende de forma visual, auditiva y kinestésica.
Cerebro total	Implica que el cerebro triuno (límbico, reptil y la neo corteza) además de los hemisferios derecho e izquierdo se acoplan para permitir que se generen

	conocimientos sólidos y que permitan un aprendizaje para toda la vida.

Fuente: Autoras (2018).

Contrastación con Autores y Construcción Teórica. Categoría: Aprendizaje Holístico

El aprendizaje holístico para Gluyas (2010), hace mención a una concepción multidimensional del ser humano, donde a través de la educación se busque la identidad personal del estudiante, donde cada uno de ellos encuentre su interés y motivación para aprender y descubran las habilidades de las son capaces.

Del mismo modo, Briceño (2010), refiere que la holística es un fenómeno psicológico y sociales orientado hacia la búsqueda de la cosmovisión, es decir, la comprensión de los fenómenos desde la multidimensionalidad. Por su parte, Yus (2001) refiere que el aprendizaje holístico implica las relaciones entre pensamiento lineal e intuición, entre mente y cuerpo, entre dominios de

conocimiento, entre el yo y la comunidad y entre el yo y el yo.

Cuando se hace mención a un aprendizaje holístico se relaciona con el cerebro triuno, el cual está conformado por múltiples capacidades interconectadas, integral, integrada; donde el estudiante es capaz de aprovechar al máximo toda su capacidad cerebral, por lo cual los docentes deben generar espacios de aprendizaje para que se desarrollen los tres cerebros que conforman el triuno.

Subcategoría: Percepción: La sensación de los estímulos del medio ambiente se hace a través de los sentidos, estos a su vez se convierten en información por medio del proceso de percepción. Carretero (2004) manifiesta que, sensación y percepción constituyen, junto con la toma de decisiones, la memoria, el lenguaje y las emociones, la base para la construcción del conocimiento.

Subcategoría: Cerebro Total: Duran (2010) acerca del

funcionamiento del sistema cuerpo, cerebro, emociones y mente, los cuales ayudan a comprender y maximizar el proceso enseñanza aprendizaje, desde un enfoque holístico (filosófico, psicológico, método y natural).

Categoría: Aprendizaje

significativo

Entrevistados: El docente 3 manifiesta: “aprendizaje significativo”. En cuanto a los estudiantes manifestaron: “hacemos tareas que implican mucho más que entregar una asignación” (estudiante 1), “la teoría con las vivencias y experiencias”, “significativo” (estudiante 2); “aprender algo interesante”, “interesante y motivador” (estudiante 4); “aprender significativamente”, “interesante e innovador” (estudiante 5).

Entrevistador:

Tabla 2. Subcategorías.

(Aprendizaje Significativo).

Sub categoría	Descripción
Teoría/práctica	El aprendizaje significativo cuando utilizamos la información con lo que vamos a aprender en la relación permita la generación de nuevo conocimiento.

	información que ~~los docentes~~ ~~deben~~ ~~que tenemos con la práctica en los momentos y~~ ~~buscar las estrategias para que el~~ ~~situaciones que se requiera. Eso hace un~~ ~~aprendizaje significativo que se logra al usar la~~ ~~aprendido cuando lo necesitamos.~~ ~~los estudiantes, dejando a un~~
Interés	El aprendizaje significativo genera intereses individuales y grupales ~~que nos motivan a aprender~~ ~~interesante los momentos en los cuales~~ ~~aprendemos, por eso sentimos ganas de~~ ~~descubrir y nos relacionamos con la teoría~~ ~~información más allá de lo solicitado~~ ~~y práctica se vincula con el~~

Fuente: Autoras (2018).

Contrastación con Autores y Construcción Teórica. Categoría: Aprendizaje Significativo

Para Rodríguez (2004) el estudiante sólo aprende cuando encuentra sentido a lo que aprende; cuando parte de la experiencia previa, de los conceptos previos y del establecimiento de las relaciones significativas entre los conceptos nuevos y los ya adquiridos. De acuerdo con Ausubel (2002) el aprendizaje significativo es un proceso donde se relaciona el nuevo conocimiento con la ya adquirida, esta interacción solo es posible cuando en esos conceptos existe algo relevante para el estudiante y es capaz de anclarlo en sus procesos

pensar y el hacer, es la conexión que establece el docente entre el conocimiento educativo y la realidad escolar. Para Clemente (2007) la teoría es un conjunto de leyes que conforman un conocimiento científico, y de ellos se deriva las reglas de actuación; la práctica es la praxis de ese conocimiento, la práctica es el saber hacer. Asimismo, para Álvarez (2012), la teoría educativa como el conocimiento formal que se produce sobre la educación, y la práctica educativa como la actividad de enseñar que se desarrolla en las escuelas.

Subcategoría: Interés :Desde la pedagogía, hablar de interés es tener motivos, sentir un impulso hacia algo, tener la voluntad y las

ganas de aprender. Para Yus (2001) el interés del estudiante en aprender se relaciona con las características de la actividad escolar, las metas o propósitos de dicha actividad. La atención del estudiante debe estar dirigida a que él se mantenga motivado e interesado en todos los procesos pedagógicos, estimular el deseo de aprender, ubicar esos intereses hacia los logros.

Categoría: Ambiente de aprendizaje

Entrevistados: Los docentes manifestaron: “motivadoras”, “asignaciones en el aula”, “actividades diferentes”, “en el aula”, “motivación, innovación y creatividad”, “motivación y disposición”. En cuanto a los estudiantes expresaron: “motivación, creatividad, imaginación y conocimiento”, “aprender con motivación”, “motivadoras”

Entrevistador:

Tabla 3. Subcategorías. (Ambiente de aprendizaje).

Sub categoría	Descripción

Motivación	Un ambiente motivador perm genere de forma efectiva e caracteriza por propiciar y fa activa de los actores, así co descubrimiento
Innovación	La innovación viene dada tiene el docente de buscar e nuevas, novedosas para el e no conocido se vuelve inter por conocer y descubrir
Creatividad	La creatividad se aborda de dimensión del docente cuan despertar la curiosidad de los procesos creativos; y la di cuando se le permite toma productos creativos.
Disposición	La disposición a aprender de donde se desarrolle el apr amerita de motivación, c empatía del docente, e actividades creativas; todo docente como al estudi ambientes con aprendizaje ef
Conocimiento	El conocimiento solo se disposición del docente y empática y en sintonía con que invite a aprender
Diversidad	La diversidad hace men estrategias y acciones que e estudiante para producir co aprendizajes significativos.

Fuente: Autoras (2018).

Contrastación con Autores y Construcción Teórica. Categoría: Ambiente de Aprendizaje

Cuando se hace mención al neuroaprendizaje desde la educación universitaria es la de proveer recursos para crear

resonantes,

motivadores, donde el estilo de enseñanza se vincule con el estilo de aprendizaje y poder desarrollar las potencialidades intelectuales y emocionales del estudiante de forma efectiva. Los ambientes educativos para Domínguez (2010) son espacios que deben enriquecerse desde la interdisciplinariedad para construir verdaderos aprendizajes y relaciones armónicas entre el estudiante, el docente y el proceso educativo relacionado con la enseñanza y el aprendizaje. Asimismo, para Echeverría (2002) el ambiente de aprendizaje debe invitar al estudiante a estudiar, a compenetrarse con este mundo de conocimientos y descubrimientos, es un escenario donde existen y se desarrollan condiciones favorables para el aprendizaje.

Subcategoría: Motivación: Para Fernández (2011) trabajar bajo las concepciones del neuroaprendizaje implica la

creación de un ambiente resonante, donde cada miembro se sienta motivado a dar lo mejor de sí, donde ningún cerebro se sienta amenazado porque el estilo de enseñanza no coincide con su estilo de aprendizaje y donde pueda desarrollar sus habilidades y adquirir nuevas capacidades. La motivación es algo que energiza y dirige la conducta, forma parte activa del accionar del estudiante.

Subcategoría: Innovación: La innovación implica variedad de momentos pedagógicos, de recursos instrucciones, de experiencias, actividades y acciones didácticas. La innovación no es solo tecnología, va más allá, con una perceptiva amplia e integral, para Cabero (2007) un ambiente innovador es una forma diferente de organizar la enseñanza, aprendizaje, crear situaciones educativas centradas en el estudiante para que fomente el auto aprendizaje y el desarrollo de su pensamiento

crítico y creativo mediante el trabajo cooperativo.

Subcategoría: Creatividad: Las instituciones educativas, sean cualquier nivel, son espacios para el desarrollo de la creatividad de toda persona. Para Ferreiro (2006) no hay una construcción del conocimiento sino hay creatividad, de lo contrario estamos copiando, reproduciendo, observando. La educación implica formar creadores. Asimismo, Torre (2006), la educación creativa amerita del ser, del saber, del hacer y del querer. La enseñanza se convierte en creativa cuando el estudiante y el profesor pueden mejorar sus técnicas y estrategias, piensa en varias alternativas para solucionar los problemas, aporta experiencias pasadas, nuevos conocimientos, aplica los principios de la enseñanza creativa, utiliza lo aprendido y sus experiencias.

Subcategoría: Disposición: La disposición física/espacial de los

ambientes de aprendizaje permite garantizar la participación de los estudiantes en el desarrollo de nuevas creaciones e innovaciones. Para Torrano & González-Torres (2004), la disposición del aprendizaje visualiza al estudiante como un constructor y guía de una proceso activo, cognitivo, constructivo, significativo, mediado y autorregulado, donde interactúan procesos personales, comportamentales y contextuales.

Subcategoría: Conocimiento: El conocimiento posee tres operaciones fundamentales, según Domínguez (2010) como son aprehensión, juicio o proposición y razonamiento. Desde la educación universitaria el conocimiento debe ser dialógico, ir de la transferencia a la transformación. Por su parte, Granell (2001) señala que se debe formar la gente para buscar sus propias respuestas y plantear sus propias interrogantes para diseñar

sus propios experimentos y generar conocimientos, a lo que Davenport (1999) señala que el conocimiento es un activo que requiere de la inversión de otros activos.

Subcategoría: Diversidad: El ambiente de aprendizaje debe responder y atender a la diversidad de inteligencias y estilos de aprendizaje. Para Hoyuelos (2005:178) un ambiente agradable es "... sereno, no violento, que se mueva en el tono medio. Un entorno interesante, no monológico, sino combinado de elementos diferentes", es decir, un espacio confortable y que permita diferentes maneras de lograr el aprendizaje en los estudiantes.

Dentro de este orden de ideas, se presenta el proceso de categorización, triangulación y contrastación generado a través de la recolección de la data realizada por medio de la entrevista realizada a 5

estudiantes del programa de desarrollo empresarial.

Categoría: Rol del docente en el aprendizaje

Entrevistados: El docente 3 manifestó: "profesional integro, con capacidades y habilidades". Por su parte los estudiantes expresaron: interactuar activamente, aprender con emoción y sentido, aprendizaje individual y grupal (estudiante 2), activa (estudiante 3), dinámica interactiva, activa, participación, actividades grupales e individuales, potencial, estilo de aprendizaje (estudiante 5).

Entrevistador:

Tabla 3. Subcategorías. (Rol del docente en el aprendizaje).

Sub categoría	Descripción
Profesional	Los docentes con ética y profesionalismo, maneras de generar ambientes de aprendizaje de los estudiantes y sus acciones pedagógicas
Estratega	Cuando el docente es estratega, agrupar una serie de actividades pedagógicas y estrategias de aprendizaje grupales, además de promover la participación de acuerdo a los estilos de aprendizaje
Planificador	Si el docente planifica sus acciones, los estudiantes será capaz de improvisación, creando espacios interactivos, activos, participativos

Fuente: Autoras (2018).

Contrastación con Autores y Construcción Teórica. Categoría: Rol del docente en el aprendizaje

El aprendizaje implica una serie de procesos pedagógicos y didácticos donde cada día debe mejorarse la habilidad del docente para la enseñanza y la habilidad del estudiante para el aprendizaje; esto permitirá obtener la construcción de una nueva pedagogía. El docente desde su pedagogía debe aprovechar los procesos cerebrales y cognitivos descritos de acuerdo a la edad de los estudiantes, así como orientar un aprendizaje basado en experiencias interactivas y reales. Para Ortiz (2009) el logro óptimo de los aprendizajes dependerá de las metas y objetivos que el docente quiera alcanzar con el grupo de estudiantes, articular estrategias promotoras de aprendizaje, tomar en cuenta las funciones del cerebro y las implicaciones de este en los actos

de aprender, estilos y ritmos de los aprendizajes.

Subcategoría: Docente

profesional: La función docente implica elementos como la planificación, selección de conocimientos pertinentes para el desarrollo de competencias, la aplicación de estrategias didácticas adecuadas a los estudiantes, la capacidad investigativa, aplicación de métodos e instrumentos de evaluación para el logro de las competencias de los estudiantes, la ética del docente para orientar la formación de los estudiantes. Al respecto, Marques (2000), el docente es una persona que recurre en sus funciones con buenas prácticas que le permiten lograr buenos resultados, proyectados a una formación de calidad; es una persona activa, con habilidades sociales que promueve la participación de los estudiantes en procesos de enseñanza aprendizaje.

Subcategoría: Docente estratega:

El docente universitario como estrategia implica aquel que está en condiciones de ajustar sus prácticas de acuerdo al contexto donde se desarrolle el proceso pedagógico, en función a contenidos, estudiantes, recursos, competencias; es capaz de autorregular sus acciones frente a las demandas del contexto escolar. Para Badia y Modereo (2004), la metodología del docente estratega es la piedra angular de la práctica pedagógica, no es simplemente el dominio de los contenidos, es necesario dominar la técnica pedagógica para que la transmisión de conocimientos sea eficaz para el estudiante, evitando la rutina, la improvisación y el metodismo.

Subcategoría: Docente

planificador: Para Márquez (2008) el nivel y la actualización de los conocimientos teóricos y prácticos del docente influye en la calidad educativa, los

docentes deben procurar y velar por la calidad de los procesos. También, Flores, Román y Murillo (2008) coinciden que el docente planificador es quien garantiza que se cumpla con el perfil, deberes y funciones de planificador, organizador, dirigente y mediador; debe seleccionar los contenidos en tiempo y espacio de acuerdo al nivel del aprendiz.

Categoría: Rol del estudiante en el aprendizaje

Entrevistados: El docente 1 manifestó: "transferirlos a otros espacios y momentos, un aprendizaje para toda la vida". Por su parte, los estudiantes manifestaron: activo y dinámico (estudiante 1), interactuar activamente para aprender con emoción y sentido, considerando que el aprendizaje es individual pero también grupal (estudiante 2), activa, seguro, descubrir (estudiante 3), pensar, a reflexionar y a socializar con los demás; aprender con facilidad, interesante y motivador,

responsable (estudiante 4) y dinámica interactiva, activa, participación, grupales e individuales, potencial, estilo de aprendizaje (estudiante 5).

Entrevistador:

Tabla 4. Subcategorías. (Rol del estudiante en el aprendizaje).

Sub categoría	Descripción
Activo	El estudiante activo es quien se involucra en el proceso educativo de forma permanente, deja la pasividad, intenta asumir la responsabilidad de aquello que lo atrape desde el conocimiento.
Interactivo	La interacción del estudiante es lo que le va a permitir dominar los espacios y aprendizajes, conocimientos que allí se encuentren, no solo para formarse sino para transferirlos a sus distintos momentos.
Dinámico	El dinamismo del estudiante viene dado porque va más allá de la simple explicación del profesor, siente interés en descubrir los elementos del aprendizaje que quedaron inconclusos.

Fuente: Autoras (2018).

Contrastación con Autores y Construcción Teórica. Categoría: Rol del estudiante en el aprendizaje

El rol del estudiante en el aprendizaje tiene mucha vinculación con los aportes de Gardner (1993) sobre la educación de las inteligencias, donde se debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades de los estudiantes, la disposición de los

recursos. El estudiante es autónomo en su proceso educativo, sin embargo, necesita del acompañamiento docente para darle formalidad al conocimiento adquirido. Según Marques (1999) un estudiante en la actualidad debe tener

la capacidad para tomar decisiones aceptando la incertidumbre y la ambigüedad. Asimismo debe responsabilizarse de su aprendizaje y aprendizaje, manejarlos, manejarlos, diversas estrategias y técnicas que vayan en concordancia con los propios estilos cognitivos.

Subcategoría: El estudiante

activo: El estudiante universitario es activo cuando es capaz de ser crítico e indagar el conocimiento, asume una actitud permanente de búsqueda de información hasta conseguir la respuesta que satisfaga sus expectativas (Moore y Murphy, 2009). Al respecto, Matus (s/f) señala que el rol del estudiante es tener que enfrentarse, con conceptos,

normas, comportamientos, que no son fáciles, que lo hacen pensar más reflexivamente sobre sus posibilidades futuras y como ellas le pueden brindar mejores opciones en la vida.

Subcategoría: el estudiante

interactivo: Para Hernández (2005) el estudiante interactivo no solo busca en los espacios universitarios aspectos cognitivos y conceptuales, sino además afectivos y emocionales, pues todos estos elementos son parte del proceso de enseñanza aprendizaje. La universidad debe preocuparse porque el estudiante aprenda a ser, aprenda a pensar y aprenda a hacer, y para ello el docente debe ser innovador y el estudiante interactivo.

Subcategoría: el estudiante

dinámico: El estudiante universitario dinámico es aquel que responde a las demandas sociales desde su formación universitaria, ellos son protagonistas del proceso, siendo además el artífice del proceso de

aprendizaje. (Gonçalves Diez, 2011). Desde la perspectiva del docente, para que el estudiante sea dinámico desde su rol dentro del proceso de aprendizaje encontramos que no solo debe enseñar a aprender, sino además renovar las prácticas pedagógicas para que el estudiante acceda desde lo intelectual a sus contenidos y prácticas profesionales.

Triangulación de las categorías

Categorías / Subcategorías	Estudiantes	Fundamento
Aprendizaje holístico Percepción Cerebro total	El aprendizaje holístico es el que nos permite aprender con todo el cerebro, además que es un aprendizaje que nos permite transferir lo aprendido en cada contexto donde nos desenvolvemos.	Yus (2001) refiere que el aprendizaje implica las relaciones entre pensamiento lineal e intuitivo, mente y cuerpo, dominios de conocimiento, yo y la comunidad, entre el yo y el mundo.
	El aprendizaje	Para Rodríguez

	aprendizaje.	características del proceso de aprendizaje. acompañamiento función a lo que establece el docente para darle forma al aprendizaje y conocimiento adquirido.	definidos en la formación desde la universidad desde sus principios, los cuales son

Hallazgos

Al interpretar los significados de las categorías y sub categorías encontramos lo siguiente:

El neuroaprendizaje es relacionado desde la concepción de los estudiantes y de los docentes del programa Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada con aspectos como el aprendizaje holístico que involucra el proceso global de aprendizaje en el estudiante y el rol que tiene el docente en la generación de este; el aprendizaje significativo visto como la manera de vincular lo conocido con lo que se desea conocer, esta significatividad dependerá del accionar del estudiante y de la práctica pedagógica del docente; un ambiente de aprendizaje con

necesarios para el logro de aprendizajes significativos, y de una actitud eficaz ante el proceso educativo.

Del mismo modo, el neuroaprendizaje es vinculado con el rol del docente el cual debe ser estratega, planificador y profesional que cumpla con todas las funciones y tareas pedagógicas desde el ambiente universitario; asimismo el rol del estudiante desde el aprendizaje el cual debe ser activo, interactivo y dinámico; ambos roles deben mezclarse con la realidad del momento y con las características del contexto donde se desarrolle el hecho escolar.

El neuroaprendizaje es visto desde una concepción que involucra al estudiante, al docente y el contexto, y la dinámica del proceso de enseñanza

aprendizaje que se genera de este. Ambos tiene roles definidos en este proceso formativo, uno dependerá del otro. No están atados a procesos rutinarios ni obsoletos, toda la dinámica definirá como se desarrolla el aprendizaje en el estudiante y la enseñanza del profesor.

En cuanto a las estrategias de neuroaprendizaje, son utilizadas por los docentes y aceptadas por los estudiantes, hacen uso de variedad de acciones, técnicas y actividades para fomentar el aprendizaje significativo, donde no es solo cognición y conocimiento lo que se genera desde el programa Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada, sino además una relación afectiva que propicia el avance de los estudiantes y la garantía de un proceso formativo de calidad.

Dentro de este orden de ideas, la práctica de las estrategias de neuroaprendizaje desde el

programa Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda Municipalizada, es garantía de una formación académica ejemplar y de una pedagogía eficaz, además de visualizar según los argumentos de los informantes clave que la pedagogía ha transformado la conciencia de los estudiantes porque ha generado un proceso de construcción del conocimiento, el cual ha sido engranado entre lo mental y lo social, es decir, el proceso de enseñanza aprendizaje ha permitido el desarrollo de acciones entre docentes y estudiantes que producen transformación de saberes, conocimientos, habilidades y valores.

Cabe destacar que, el cerebro como órgano maravilloso le permite al ser humano comportarse, y desde el proceso de aprendizaje le permite adaptarse a los contextos donde

se desenvuelve, esto gracias al proceso de plasticidad del cerebro, el cual es un principio del neuroaprendizaje porque permite no solo la adaptación sino además la capacidad de aprender, desde lo innato y la experiencia. Es por ello que, cuando mencionamos los ambientes de aprendizaje y los contextos desde el neuroaprendizaje lo relacionamos con estabilidad y familiaridad, determinando lo que es significativo y lo que no lo es, el neuroaprendizaje es una innovación que le permite al estudiante lograr aprendizajes significativos y holísticos y al docente hacer pedagogía de calidad.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. (2012). Autoformación y autocrítica. La relación teoría-práctica en la educación y el desarrollo profesional docente. Alemania: Editorial Académica Española
- Badía, A. y Monereo, C. (2004). La construcción de conocimiento profesional docente. Análisis de un curso de formación sobre enseñanza estratégica. *Anuario de Psicología*, 35 (1), 47-70.
- Briceño, J. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, 14(48) 73-83.
- Cabero, J (2007). Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación, Madrid, McGraw-Hill.
- Cabrera, J. (2004) Nuevas Tecnologías Investigativas Aplicadas a la Educación. Editorial Mc Graw Hill. 1ra edición. Coordinador.
- Calzadilla, O. (2015). La integración de las neurociencias en la malla curricular de la formación inicial de docentes en Cuba. Conferencia pronunciada en el Congreso Internacional «Neurociencias, Familia y Educación», Temuco, Chile.
- Camacho, R. (2007). ¡Manos arriba! El proceso de enseñanza-aprendizaje. México: ST Editorial
- Carretero M. (2004). Constructivismo y Educación. Capítulo 3; 2004. http://galeon.hispavista.com/p/cazau/resdid_carr.htm.
- Cid, Alfonso, Andrés Pérez y Miguel Zabalza (2009), "Las prácticas de enseñanza declaradas de los 'mejores profesores' de la Universidad de Vigo", *Relieve*, vol. 15, núm. 2, pp. 1-29,

- en: http://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVE_v15n2_7.htm
- Clemente, M. (2007). La complejidad de las relaciones teoría-práctica en educación. *Teoría de la educación*, 19, 25-46.
- Crotty, O. (1998). La capacidad creadora y sus implicaciones para la metodología de la investigación». En: *Psicología* (Caracas: UCV), Vol.XII, núm.1-2, 37-62.
- Davenport, T. (1998). Some principles of knowledge management. Graduated School of Business. University of Texas at Austin. USA
- Domínguez, U. (2010). *Conocimiento integral*. Ediciones Morata.
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20(1), 7-43.
- Espinosa, O. (s/f). Estructura, Desarrollo y Funciones del Sistema Nervioso. (s/f). Los Sistemas Sensoriales. Documento en línea disponible en: http://www7.uc.cl/sw_educ/neurociencias/html/frame04.html
- Facundo, L. (1999). *Fundamentos del aprendizaje significativo*. Lima: Editorial San Marcos
- Ferreiro, I. (2006). *Creatividad desde la escuela*. Editorial Kapeluz. Argentina.
- Flores, F; Román, S y Murillo, N (2008). Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. [Tesis doctoral en línea] Disponible: <http://eprints.ucm.es/8171/1/T30412.pdf>
- García Carrasco, Joaquín y García del Dujo, A. (2001). *Teoría de Educación II: Procesos primarios de formación del pensamiento y la acción*. España: Ediciones Universidad Salamanca.
- Gluyas, R. (2010). *Gestión de la calidad de la enseñanza artística a través de la certificación de competencias docentes*. (Tesis de doctorado en formación del profesorado en la didáctica y organización de las áreas del currículum y evaluación de las instituciones educativas, no publicada), Departamento de didáctica, organización escolar y didácticas especiales de la Facultad de Educación, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
- Goezt, J. y LeCompte, M. (1984). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid – España. Morata
- Gonçalves Diez, S. (2011). *La reflexión sobre el proceso de aprendizaje propio: estrategias para favorecerla*. Univest 2011. Girona: Universitat de Girona. Disponible en

- doc.udg.edu/bits
tream/handle/10256/3719/300.pdf?sequence=1
- Granell, E. (2001). Del discurso a la acción: el gran desafío para el cambio educativo. Revista Recursos Humanos. Año 3, N° 10. Venezuela: ANRI
- Hativa, Nira (2000), Teaching for Effective Learning in Higher Education, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers.
- Hativa, Nira y Peter Goodyear (2002), Teacher Thinking, Beliefs and Knowledge in Higher Education, Dordrecht/Boston/Londres, Kluwer Academic Publishers.
- Hernández, A. (2005). Los factores afectivos y el aprendizaje significativo en la docencia universitaria. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional (CIDE), Maestría en Docencia Universitaria, Heredia, Costa Rica.
- Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA, Sage
- Ley de Universidades (2009). Gaceta Oficial N° 39.120. República Bolivariana de Venezuela.
- Marquès, P. (1999). Roles actuales de los estudiantes. Disponible en: <http://peremarques.pangea.org/estudian.htm>. Consulta: 17/04/2013.
- Marqués, P. (2000). *Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación*. Recuperado de: <http://peremarques.pangea.org/symposium.htm>.
- Márquez, P. (2008) Los Docentes: Funciones, Roles, Competencias necesarias, Formación. [Documento en línea]. Disponible: <http://peremarques.pangea.org/docentes.htm>
- Marshall, C. y Rosman, G. (1989). Investigación Educativa y Pedagógica. Bogotá: McGraw Hill.
- Martínez, I. (2007). La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigar. Venezuela. EAE
- Martínez, L. (1989). Definición de Paradigma. Publicado por Ferrer, Y (2011). Documento en línea disponible en: <http://es.slideshare.net/mglogistica2011/definicion-de-paradigma>
- Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico Práctico. México: Trillas.
- Matus, O. (s.f.). Mi rol del estudiante. Universidad Santiago de Chile.
- Moore, S. y Murphy, M. (2009) Estudiantes excelentes. 100 ideas prácticas para mejorar el autoaprendizaje en Educación Superior. España. Editorial Narcea
- Ortiz, T. (2009). NeuroCiencia y educación. Madrid: Alianza
- Padrino, F. (s/f). Teoría del Conductismo. Curso Introductorio: Teorías

- Educativas. Valle de la Pascua, Guárico-Venezuela. Documento en línea disponible en: <http://es.slideshare.net/edelinbravo29/teoria-conductista>
- Rodríguez, A. (2010). Teoría Humanista. Documento en línea disponible en: <http://es.slideshare.net/arlinesrodriguez/teoria-humanista>
- Rodríguez, L. (2004). La teoría del aprendizaje significativo. Tenerife. España: Centro de educación a distancia. (CEAD)
- Rué, J. (2009) Aprendizaje Autónomo en Educación superior. España. Editorial Narcea, S.A. de Ediciones.
- Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en educación, fundamentos y tradiciones. Barcelona – España. McGraw-Hill
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2002). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. (3ra edición). Barcelona - España. Paidós
- Torrano, F. y González-Torres, M. (2004). El aprendizaje autorregulado: presente y futuro de la investigación. Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa, 2 (1), 1-34.
- Torre, S. d. I. (2006) Comprender y evaluar la creatividad. Volumen 2 Málaga: Ediciones Aljibe.
- Torre, S. de la (2000). Estrategias didácticas innovadoras y creativas. En Torre, S. de la y Barrios O. (2000). (Eds). Estrategias didácticas innovadoras. Barcelona: Octaedro.
- Valles, O. (1999). La investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). (Documento en línea) Disponible: <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/revista/investigacion-psicologia>
- Wolfe, Patricia. (2001). Brain Matters: Translating research into classroom practice. Virginia, USA: ASCD.
- Yturralde, E. (10 julio, 2008). Andragogía... ¿Qué es la Andragogía? Recuperado el 11 Octubre, 2009 de <http://www.yturralde.com/andragogia.htm>
- Yuní y Urbano (2005). Investigación Etnográfica. Maracaibo. Universidad del Zulia. Documento en línea disponible en: <http://www.academia.edu/investigacion-etnografica-investigacion-accion>
- Yus, R. (2001). Educación integral: una educación holística para el siglo XXI. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Zabalza, M. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea.

REVISIÓN DE LOS CURRÍCULOS UNIVERSITARIOS EN VENEZUELA: PERTINENCIA Y DESAFÍOS EN EL CONTEXTO ACTUAL

AUTORES:

**LABARCA SOTO ISABEL DEL CARMEN
GUERRERO VIVAS YORMIG JOSÉ**

RESUMEN

En el ámbito de la educación universitaria en Venezuela, la actualización de los planes de estudio es cada vez más apremiante. Muchos currículos están desactualizados, limitando la capacidad de los estudiantes para enfrentar los desafíos laborales actuales. El artículo resalta la importancia de revisar los currículos cada cinco años, como establece la Ley de Universidades, para alinearlos con las necesidades del mercado laboral y las prioridades del Plan de la Patria 2019-2025. Se sugiere que el currículo sea una construcción social dinámica, incorporando perspectivas de educadores, estudiantes y la comunidad. Los resultados muestran un desajuste significativo entre la formación académica y las demandas laborales, destacando la necesidad de un diálogo constante entre los involucrados. La revisión curricular busca adaptar contenidos y promover una educación inclusiva que prepare a los estudiantes para el siglo XXI. La calidad educativa depende de la coherencia interna del currículo, asegurando que los estudiantes estén bien preparados para contribuir efectivamente en el mundo laboral.

Palabras clave: Curriculum Universitario – Pertinencia – Desafíos.

ABSTRACT

In the field of university education in Venezuela, updating curricula is increasingly urgent. Many curricula are outdated, limiting students' ability to meet current labor challenges. The article highlights the importance of reviewing curricula every five years, as established by the University Law, to align them with the needs of the labor market and the priorities of the Plan de la Patria 2019-2025. It is suggested that the curriculum be a dynamic social construction, incorporating perspectives of educators, students, and the community. The results show a significant mismatch between academic training and labor demands, highlighting the need for constant dialogue between those involved. The curricular review seeks to adapt content and promote inclusive education that prepares students for the 21st century. Educational quality depends on the internal coherence of the curriculum, ensuring that students are well prepared to contribute effectively in the world of work.

Keywords: University Curriculum – Relevance – Challenges.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación universitaria en Venezuela enfrenta desafíos significativos que requieren una revisión y actualización constante de los currículos. El artículo 187 de la Ley de Universidades de 1970 permite a las instituciones adoptar estructuras académicas experimentales siempre que sean justificadas y planificadas adecuadamente. Este artículo establece que cualquier proyecto curricular debe ser evaluado cada cinco años por el Consejo Nacional de Universidades, garantizando así una adaptación constante a las necesidades educativas emergentes. El contexto socioeconómico dinámico, junto con las exigencias del Plan de la Patria 2019-2025, impone a las universidades la necesidad de alinear sus programas académicos con las demandas emergentes del mercado laboral y las prioridades nacionales. Esto pone de

manifiesto la urgencia de establecer vínculos más sólidos entre las instituciones educativas y el sector productivo, garantizando así que los currículos respondan a las necesidades reales del entorno.

Históricamente, el concepto de currículo ha evolucionado, influenciado por factores culturales, tecnológicos y sociales. Desde sus inicios en la antigua Roma hasta su interpretación moderna como un proceso dinámico y flexible, el currículo se ha concebido como un elemento esencial en la organización del conocimiento y en la formación integral del estudiante. Sin embargo, persiste un desajuste entre la formación académica y las necesidades del sector laboral, lo que resalta la importancia de revisar y adaptar los planes de estudio.

Este artículo tiene como objetivo analizar la relevancia de la revisión curricular en el contexto venezolano, considerando

perspectivas teóricas sobre el currículo y su aplicación práctica en la educación universitaria. Se exploraron los enfoques contemporáneos que abogan por una educación inclusiva y contextualizada, así como las implicaciones de las reformas educativas recientes. Los apartados que estructuran este artículo incluyen: marco teórico conceptual, donde se aborda el proceso histórico y social del currículo; importancia de la revisión curricular, que destaca la necesidad de alinear los planes de estudio con las demandas del entorno; y Universidades en proceso de revisión y actualización curricular, que examina los esfuerzos recientes en la adaptación de programas académicos. A través de un análisis crítico de fuentes primarias y secundarias, se buscó contribuir al debate sobre cómo las universidades pueden adaptarse a los retos del siglo XXI y garantizar

una formación relevante para sus estudiantes.

CONTEXTO TEÓRICO REFERENCIAL

Proceso histórico y Social del Curriculum

En relación con el tema elegido para este artículo científico, se identifican los elementos culturales que han influido en la evolución del concepto de currículo a lo largo de la historia. Según Johnson (1994:20), "los primeros modelos de currículo formal datan del año 4000 y 3000 a.C., y su inicio fue el resultado del descubrimiento de tres factores: la utilización de los metales, la escritura y la organización del gobierno". Este contexto histórico resalta cómo los avances tecnológicos y sociales han moldeado las estructuras educativas desde sus inicios.

Ahora bien, "curriculum" proviene del latín "*cursus*" y "*currere*", que significan "curso" y "correr". En la antigua Roma, se utilizaba el término "*cursus honorum*" para referirse a la

trayectoria de un ciudadano que acumulaba honores al desempeñar diversos cargos públicos, desde edil hasta cónsul. Este concepto se relaciona con la idea de una carrera, que, por extensión, ha definido la organización y representación de dicha trayectoria. En español, el término se ha bifurcado en dos significados: por un lado, se refiere al recorrido de la vida y, por otro, a los logros alcanzados, expresado en la frase "currículum vitae", que fue utilizada por primera vez por el filósofo Cicerón. Esta evolución del término refleja no solo su significado educativo, sino también su conexión con la trayectoria personal y profesional de los individuos a lo largo de su vida.

Conviene destacar lo referido por Gimeno (2010); que en la Edad Media hubo dos perspectivas de formación, el Trivium (tres caminos o cursos) llamadas artes sermocinales, que razonan los conocimientos de

Gramática, Retórica y Dialéctica que hoy llamarían instrumentales, y el Cuadrivium (cuatro vías) denominada artes reales, estaba integrado por las materias de; Astronomía, Geometría, Aritmética y Música que tenían un carácter marcadamente aplicado. Estas siete artes constituyeron una primera ordenación del conocimiento que perduró durante siglos en las universidades europeas.

Por otro lado, el curriculum tiene el sentido de constituir la carrera del estudiante y, más concretamente, se refiere a los contenidos de ese recorrido, sobre todo a su organización, a lo que el alumno deberá aprender y superar y en qué orden deberá hacerlo. En su origen, significó el territorio acotado y regulado del conocimiento que representa los contenidos que el profesorado y los centros educativos tendrán que desarrollar; es decir, el plan de estudio propuesto e impuesto en la escolaridad a profesores

(para que lo enseñen) y a estudiantes (para que lo aprendan); por lo tanto, el currículum es una selección regulada de los contenidos a enseñar y aprender que, a su vez, regulará la práctica didáctica que se desarrolla durante la escolaridad.

De modo que, la distinción entre estos dos grupos de saberes implica dos enfoques diferentes en la formación de los estudiantes. Por un lado, están los conocimientos relacionados con las formas de adquirir información y desarrollar habilidades cognitivas. Por otro lado, se encuentran los saberes que ayudan al individuo a ganarse la vida, teniendo un propósito más práctico y aplicado.

El concepto de currículum propuesto por Gimeno (2010) se refiere a la manera en que se organizan los diversos segmentos y fragmentos de contenido que lo integran. Desde su primera formulación, este concepto actúa

como una partitura que ordena y articula los episodios aislados de las acciones educativas. Sin esta estructura, dichos episodios podrían quedar desordenados, desconectados o simplemente yuxtapuestos, lo que resultaría en un aprendizaje fragmentado y descontextualizado.

En otras palabras, el currículum funciona como un hilo conductor que da sentido y coherencia a los diversos elementos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje. Al estructurar y secuenciar los contenidos, actividades y experiencias educativas, el currículum permite que el estudiante adquiera conocimientos de manera integrada y significativa, evitando que su formación se convierta en un mosaico de saberes desconectados.

El currículum juega un papel esencial en la organización y articulación de los diversos elementos que intervienen en el

proceso educativo, asegurando una formación holística y contextualizada para los estudiantes. Así, actúa como un factor tanto organizador como unificador de la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, se presenta la paradoja de que, al mismo tiempo, se refuerzan las fronteras que delimitan sus componentes, como es el caso de la separación entre las asignaturas o disciplinas que lo conforman.

Además de lo mencionado por Gimeno (2010), otros autores como Arnaz (2007) definen el currículo como el plan que regula y orienta un proceso específico de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en una institución educativa. Esta perspectiva está diseñada para guiar acciones, aunque no se identifica con las acciones en sí. Sin embargo, de estas pueden surgir evidencias que faciliten la introducción de ajustes o modificaciones al plan.

Además, Arnaz (2007) se refiere al concepto de currículo como "malla curricular" o "plan de estudios", el cual está diseñado para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje tanto para educandos como para educadores. Este instrumento no solo actúa como una guía, sino que también se configura en un insumo operativo que se adapta y transforma a medida que se implementa en el aula. Su flexibilidad permite realizar ajustes en función de las necesidades y contextos específicos de los estudiantes, asegurando así que cumpla su propósito fundamental: ser una herramienta valiosa que facilita un aprendizaje significativo y contextualizado. En este sentido, el currículo se convierte en un elemento dinámico que promueve la mejora continua en la práctica educativa.

Sin embargo, Gimeno (2010) advierte que el pensamiento educativo tiende a considerar el currículo más como un producto u

objeto, es decir, un plan elaborado que se implementará en la realidad. No obstante, el autor propone una visión moderna del currículo, enfatizando que debe ser percibido como un conjunto de elementos interrelacionados dentro de un todo más amplio, y no simplemente como un diseño, guía o plan instructivo. Esta perspectiva resalta la importancia de entender el currículo como un marco flexible y dinámico que apoya el proceso educativo en lugar de limitarlo a una mera planificación estática.

En consecuencia, durante la década de 1990 se produjo un cambio significativo en la búsqueda de nuevos significados para la educación. La perspectiva humanista, que busca establecer un nuevo paradigma educativo para la educación latinoamericana del siglo XXI, entiende la historia como una construcción de los seres humanos que luchan por ser reconocidos

como sujetos activos. En este contexto, cada individuo se convierte en un actor que crea su propio guion y lo modifica a medida que avanza en su actuación.

Esta visión humanista no ignora la importancia de que la educación contribuya al desarrollo económico, político y social; sin embargo, subraya que tales contribuciones siempre tendrán un alcance limitado. A pesar de esto, se persigue el principio de igualdad de oportunidades, que puede interpretarse de dos maneras. En primer lugar, implica igualdad de acceso, lo que significa que se debe reconocer el mismo mérito en todos. En segundo lugar, se refiere a la igualdad en los puntos de partida es decir, a la necesidad de condiciones iniciales equitativas que faciliten el acceso a los espacios donde se pueden cumplir los derechos fundamentales.

Así, se enfatiza la importancia de crear un entorno educativo que no solo garantice el acceso a la educación, sino que también asegure que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades para desarrollarse plenamente, independientemente de su contexto social o económico. Este enfoque integral busca transformar la educación en un medio que no solo forme profesionales competentes, sino que también promueva la equidad y la justicia social en la región.

Las reformas educativas que se vienen implementando en Venezuela, se inclinan entre la universalización del conocimiento, la identidad cultural y la búsqueda de una mayor equidad social. Igualmente, en los sistemas formativos se ha incorporado la educación en valores en los currículum y se manifiesta el interés por su fortalecimiento en los planes de estudio mediante el

establecimiento de educación para la convivencia, la paz y la ciudadanía; interculturalidad, educación sexual y para la salud; educación ambiental, para el uso del tiempo libre y la educación para la equidad del género.

Por lo tanto, dichas transformaciones están basadas en los lineamientos de los Planes de la Patria, desde el período 2013-2019 y el vigente 2019-2025, el cual abarca cinco dimensiones en materia: económica, social, espacial, político y cultural. El Plan, alude a una educación liberadora para la descolonización y el trabajo, el desarrollo educativo y tecnológico, es concebido en un marco que apunte a necesidades de descolonización, producción y sustitución de importaciones.

Entre los objetivos del Plan de la Patria 2019-2025 se destacan, la profundización del poder comunal y del socialismo, en sí, el Plan abarca todos los aspectos de la vida universitaria,

incluido el control del autogobierno universitario, la consolidación de un estilo científico, tecnológico e innovador para la construcción del modelo productivo socialista y el fortalecimiento de la ética socialista de un esquema para la planificación-acción y gestión para la construcción del socialismo.

Ahora bien, según los lineamientos gubernamentales del Plan de la Patria 2019-2025, todos los procedimientos de educación y procesos formativos de profesionales por áreas de necesidad y de acuerdo con el nuevo modelo productivo, deberán adecuarse al Plan, donde la Misión Sucre y las universidades politécnicas territoriales, son concebidas como ejes dinamizadores de la docencia universitaria, de donde partirá la actualización académica de los contenidos de las universidades autónomas y experimentales de Venezuela.

Importancia de la Revisión

Curricular

El contexto dinámico socioeconómico y productivo exige una constante adaptación de las instituciones de educación universitaria. El Plan de la Patria 2019-2025, al trazar las líneas maestras para el desarrollo de Venezuela, impone un nuevo desafío a las universidades: alinear sus currículos a las demandas emergentes ya las prioridades nacionales. La revisión curricular se convierte, entonces, en un imperativo para garantizar la formación de profesionales capaces de responder a los retos del siglo XXI.

En este sentido, es fundamental entender el currículo como una construcción social, tal como lo plantea Gimeno (2010). Esto implica que no se trata simplemente de un conjunto de contenidos preestablecidos, sino de un proceso en el que intervienen diversas voces y perspectivas que reflejan las

necesidades y aspiraciones de la sociedad. Al considerar el currículo desde esta óptica, se abre la posibilidad de aprovechar las ideas de Gimeno (2010) para enriquecer el debate, sobre cómo los currículos pueden evolucionar y adaptarse a los cambios sociales y económicos. Así, las universidades no solo deben ajustar sus planes de estudio, sino también fomentar un diálogo continuo entre educadores, estudiantes y la comunidad para construir un currículo que sea verdaderamente relevante y transformador.

Este enfoque no solo responde a las exigencias del contexto actual, sino que también promueve una educación más inclusiva y conectada con la realidad social, asegurando que los futuros profesionales estén equipados no solo con conocimientos técnicos, sino también con una comprensión profunda de su entorno y su papel en él.

Para ello, es necesario la alineación con las demandas del entorno que según García (2020), se debe evaluar periódicamente el contexto social y las tendencias para adecuar los planes de estudio a las necesidades de formación de recursos humanos, incorporando los avances científicos, tecnológicos y culturales relevantes. Es crucial que los currículos diseñados tengan en cuenta las habilidades y competencias requeridas en el mercado laboral, así como las expectativas de los empleadores. La falta de alineación puede resultar en una formación que no prepare adecuadamente a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

Como complemento a lo expuesto, la Comisión Nacional de Currículo (CNC, 2015) plantea, que debe existir coherencia interna del currículo, para analizar la estructura y organización de contenidos, así como su conexión con las estrategias instruccionales

y de evaluación, actualizando los diseños instruccionales para asegurar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. La calidad educativa se logra a través de un currículo relevante y alineado con las expectativas de los estudiantes y del entorno laboral. La coherencia interna también implica que los objetivos de aprendizaje, los contenidos y las evaluaciones estén ordenados y sean congruentes entre sí.

Conviene destacar, que Coello y otros (2020), aportan valiosas perspectivas sobre la revisión curricular y donde enfatizan la importancia de la participación de todos los actores clave como docentes, estudiantes, egresados y empleadores en los procesos de evaluación y construcción del currículo, mientras que Rodríguez y otros (2020); subrayan la necesidad de establecer mecanismos para la evaluación sistemática. Ambas propuestas,

complementarias entre sí, evidencian la importancia de concebir la revisión curricular como un proceso dinámico y continuo, en el que la participación activa de la comunidad universitaria y la utilización de datos son elementos clave para garantizar la calidad y pertinencia de la formación.

Además, se suma la propuesta de Rodríguez y otros (2020) de establecer mecanismos de evaluación curricular sistemática, visión que se une a la Bello (2009), sobre la formación basada en competencias. Al articular ambos enfoques, las instituciones educativas pueden garantizar que sus egresados no sólo posean los conocimientos teóricos necesarios, sino también las habilidades prácticas y las competencias requeridas para enfrentar los desafíos de un mercado laboral cada vez más competitivo y demandante. Esta perspectiva integral de la revisión curricular es fundamental para

asegurar la pertinencia y relevancia de la formación universitaria.

En resumen, la revisión curricular debe ser un proceso sistemático, participativo y orientado a la mejora continua de la calidad educativa, alineando los currículos con las demandas del entorno y las necesidades de formación de los estudiantes. Solo así se podrá garantizar que los egresados estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral y contribuir al desarrollo de la sociedad.

Los principios de la revisión curricular expuestos anteriormente adquieren una relevancia particular en el contexto actual de la educación universitaria venezolana. La crisis económica y la escasez de recursos han generado una serie de desafíos que demandan una revisión profunda y urgente de los planes de estudio. Es imperativo implementar procesos de revisión sistemática y participativa que

permitan adaptar los currículos a las nuevas realidades y garantizar así la formación de profesionales competentes y capaces de contribuir al desarrollo del país.

En consecuencia, según Kolster (2018) el argumento anterior ocasionó el éxodo de profesionales y estudiantes que reduce la calidad de la educación, al generar una fuga de talentos y dificultades para mantener la continuidad de los procesos académicos. Esta migración ha creado un vacío en las instituciones educativas, afectando la experiencia y la calidad de la enseñanza. La pérdida de docentes calificados y de estudiantes comprometidos ha debilitado aún más la capacidad de las universidades para implementar cambios significativos en sus currículos.

Por otra parte, la falta de articulación entre las universidades y el sector laboral ha generado un desajuste significativo entre la formación

profesional y las necesidades del mercado. En este sentido, Coello y otros (2020) enfatizan la importancia de establecer vínculos sólidos entre las instituciones educativas y las empresas, lo que resulta crucial para garantizar que los currículos se alineen con las demandas del entorno laboral. La colaboración entre universidades y empresas no solo facilita la identificación de las competencias necesarias, sino que también contribuye a la formación de profesionales más capacitados para enfrentar los desafíos de un mercado competitivo.

En respuesta a la creciente desconexión entre la formación académica y las exigencias del mercado laboral, se hace evidente la necesidad de que las universidades en Venezuela se embarquen en un proceso de revisión y actualización curricular. Esta situación se agrava por la presencia de planes de estudio desactualizados que no reflejan

los avances científicos y tecnológicos en sus respectivas áreas de conocimiento. Por lo tanto, es crucial que las instituciones educativas implementen una revisión constante de sus currículos, no solo para equipar a los estudiantes con las competencias necesarias, sino también para asegurar que la educación universitaria mantenga su relevancia y capacidad de respuesta ante los desafíos emergentes de la sociedad contemporánea.

Universidades en Proceso de Revisión y Actualización Curricular

En el contexto actual, muchos programas académicos de las instituciones universitarias en Venezuela presentan planes de estudio desactualizados, que no reflejan los avances científicos y tecnológicos en sus respectivas áreas de conocimiento, esto, limita la capacidad de los estudiantes para adquirir las competencias necesarias y enfrentar los retos del mundo

laboral actual, por lo que es imprescindible, la revisión constante de los currículos como una necesidad imperiosa para garantizar la pertinencia de la educación superior y su capacidad de responder a las demandas y desafíos de la sociedad.

En este sentido, para dar respuesta a la situación planteada, la Universidad Central de Venezuela (UCV) promovió la realización en abril del 2024, del "I Congreso de Calidad y Acreditación en la Educación Universitaria", con la participación de más de 900 docentes de 36 universidades nacionales públicas y privadas, que tuvieron la oportunidad de conocer, los adelantos que vienen desarrollándose en temas de actualización curricular dentro y fuera de Venezuela.

Al respecto, Silva (2024) expuso que en la misma se contó con las ponencias internacionales de los Doctores Belén Sáñez-Rico y

José Ruiz de la Universidad Complutense de Madrid, las doctoras María Terrientes y Audrey Tapia del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá, el doctor Antelmo Tapia de la Universidad de Baja California, y los colombianos el doctor Mauricio Múnera y el doctor César Collazos de la Universidad de Antioquia y la Universidad del Cauca respectivamente.

Por su parte, Víctor Rago, rector de la UCV, celebró la iniciativa de los distintos integrantes de las universidades venezolanas por unirse en un espacio para debatir y proponer nuevas formas de adaptar la educación universitaria a los tiempos actuales. Asimismo, resaltó que tanto las autoridades como los docentes que hacen vida en las instituciones universitarias a nivel nacional, tienen la tarea de ejecutar cambios curriculares para impactar positivamente en la

sociedad. Destacó, que la universidad está dedicada a pensar, reflexionar, producir nuevos conocimientos y a la formación de profesionales, por lo tanto, el Congreso marcará un episodio antes y después en la vida de las academias y la educación universitaria en Venezuela.

Como resultado del Congreso al que se hizo referencia, las ponencias se enfocaron en la evaluación y acreditación curricular de las universidades, al enfatizar la transformación para ofrecer una formación de calidad y la acreditación por competencias como el siguiente paso en el proceso de actualización curricular. También, se destacó la necesidad de modernizar los programas académicos de las distintas casas de estudio superior en Venezuela, a través de evaluaciones continuas de las formas de enseñanza y de la inclusión de herramientas

tecnológicas en las aulas de educación superior, con el uso de la inteligencia artificial como herramienta docente.

La actualización curricular se ha convertido en una prioridad para las instituciones de educación superior en Venezuela. El Congreso Nacional sobre Educación Superior ha sido un espacio fundamental para discutir las tendencias actuales y las mejores prácticas en este ámbito. Al respecto, Silva (2024) argumentó que los participantes coincidieron en la necesidad de evaluar y acreditar los programas académicos de acuerdo con estándares de calidad internacionales, y de incorporar las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En virtud de ello, la Dra. Cristina Chirino, Directora General de Currículo, Evaluación y Supervisión Académica de la UNEFM expresó (C. Chirino, comunicación personal, 23 de

agosto de 2024), que la institución consciente de la importancia de estos cambios, ha iniciado un proceso de revisión curricular que busca mejorar la pertinencia y la calidad de sus programas académicos, en línea con las directrices establecidas por el Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (MPPCT).

Al respecto dijo, que en la actualidad, se están estableciendo propuestas de formato de revisión y evaluación en las distintas Universidades de Venezuela, que luego se lleva a las mesas de trabajo para su discusión, a fin de elaborar formas únicas que puedan ser aplicadas en los distintos procesos académicos curriculares para los centros de formación universitaria.

Destacó, que antes de realizarse el Congreso en la UCV, la UNEFM había iniciado un proceso de revisión, actualización y reformas curriculares en los programas de Educación y que ahora se retomaron, al igual que

trabajan en los rediseños de los programas de Ingeniería Pesquera y de Postgrado de Ciencias de la Salud. Además explicó, que los formatos de evaluación que se usan para la revisión de los programas de pregrado son los emanados por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y el Consejo Nacional de Universidades, y para Postgrado, del Consejo Consultivo de Universidades, aunque datan del año 2017.

Por otra parte, Narvaéz (2023) informó que, a partir de septiembre de 2023, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) realizó una actualización significativa en el pensum de sus carreras, con el objetivo de integrar más tecnología y ofrecer una formación práctica que responda a las demandas del entorno laboral actual, las titulaciones de Ingeniería Civil, Informática e Industrial se cursarán en ocho semestres, mientras que

Telecomunicaciones tendrá una duración de nueve semestres. La reforma está relacionada con la realidad del mercado y la actualización tecnológica, que busca formar a los estudiantes con las competencias necesarias que permiten a los futuros ingenieros desarrollar habilidades prácticas a través de proyectos y experiencias reales.

A su vez, añadió Narvaéz (2023) que el enfoque renovador refleja el compromiso de la UCAB con la excelencia académica y la formación integral de sus alumnos. Al priorizar la actualización curricular en la Facultad de Ingeniería, la universidad se posiciona como un referente en la educación universitaria, preparando profesionales más capaces y adaptados a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

Es de destacar, que producto de la revisión en la biblioteca virtual y entrevistas personales sobre las universidades

que actualmente realizan procesos de revisión y actualización curricular, según Altillo (2024), de las 98 universidades (72 públicas y 26 privadas) que existen hoy día en Venezuela, sólo la UCV, UNEFM y UCAB han dado a conocer a través de boletines informativos las acciones que en materia curricular están realizando. Sin embargo, Fonseca y otros (2011) argumenta, que la Universidad del Zulia (LUZ) caracterizada por ser innovadora en materia de política curricular, actualmente no cuenta con una política clara y definida que tenga criterios y parámetros para una evaluación sistemática y permanente de sus planes de estudios.

No obstante, Fonseca y otros (2011) ha estado realizando evaluaciones curriculares que varían entre facultades pero no siempre alineadas con los objetivos institucionales. Enfatizó, que han observado una cultura de evaluación más consolidada

en la Facultad de Odontología, mientras que en Ciencias Económicas y Sociales los procesos son esporádicos, por lo que no es posible una redefinición del currículo sino se crean verdaderos espacios de participación y reflexión, donde cada uno de los actores tome acción en su planificación y evaluación. En este sentido, la gerencia académica juega un papel preponderante al facilitar o impedir la creación de escenarios que propicien las condiciones necesarias para una verdadera contribución y discusión en relación a los temas que son relevantes en el mundo académico.

En conclusión, el camino hacia una educación universitaria pertinente y de calidad en Venezuela requiere un esfuerzo conjunto y sostenido. La actualización curricular no solo es una responsabilidad institucional, sino también una oportunidad para transformar el panorama

educativo del país, asegurando que los futuros profesionales estén equipados con las herramientas necesarias para contribuir al desarrollo social y económico del país.

Pertinencia de la Revisión

Curricular en el Contexto Actual

Sobre la revisión y actualización curricular en la UNEFM se evidencian una clara intención de alinear la oferta académica con las demandas actuales del mercado laboral y las necesidades de la sociedad. Esta iniciativa se inscribe dentro de un marco conceptual más amplio sobre la pertinencia de la educación universitaria. Tünnermann (2000).

En este sentido, la pertinencia implica que las instituciones educativas como la UNEFM, asuman un compromiso activo con su entorno social y económico, diseñando programas de estudio que respondan a los desafíos y oportunidades del mundo

contemporáneo. Al igual que señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2000), la pertinencia de la formación profesional no solo se refiere a la adecuación de los contenidos curriculares, sino también a la forma en que se imparten y a los sujetos a quienes van dirigidos. En este contexto, los esfuerzos de la UNEFM por actualizar sus programas de estudio pueden interpretarse como una estrategia para garantizar que sus egresados sean profesionales competentes y capaces de contribuir al desarrollo del país.

Por otra parte, Vizcarra y Otros (2011) expresan, que la pertinencia hace referencia a aquello que se evalúa para la función o el propósito que se va a cumplir, es decir, se dice que lo que se somete a juicio de evaluación, es de calidad cuando tiene características que informen que es útil para cumplir con una determinada función. Si lo que se

evalúa es el funcionamiento de una institución, la pertinencia está referida a la utilidad de lo que hace la institución para satisfacer demandas externas. En este sentido, se prevé la necesidad de lograr que el currículo se transforme y logre entre otros aspectos: la apertura, la flexibilidad, la innovación y no la homogeneización del pensamiento a través de la formación.

Para Pupiales (2012), la formación profesional debe integrar los saberes desde diversas ópticas, un docente no es únicamente quien planifica e imparte la asignatura, es en suma un pensador de la misma, de los procesos que conllevan a la motivación de los estudiantes por aprender y lograr un conocimiento profundo y de indagación permanente. Por lo tanto, la pertenencia se logra a través de la relación entre el saber y los fines educativos, el desarrollo individual y social, a partir de

asumir una posición crítica y creativa respecto a la formación de los futuros profesionales.

Reorientar y reinventar los escenarios para llevar a cabo la intervención pedagógica de todos los programas cuya base es la pedagogía compensa y coadyuva a la reconstrucción del tejido social, en esta medida se estaría siendo consecuentes con el principal objetivo de la formación desde las primeras acepciones del evento, -mejorar la calidad de vida. El compromiso hace referencia a dotar a la educación de una verdadera motivación por el conocimiento, por la investigación, por un desempeño creativo e innovador, base de toda propuesta coherente con la formación de los ciudadanos del siglo XXI.

El Curriculum Retos y Desafíos en la Formación Educativa

La educación en Venezuela enfrenta un conjunto de desafíos que requieren atención urgente y un enfoque estratégico para su

mejora. En este contexto, De Sousa (2024), enfatiza la necesidad de mejorar la calidad educativa en todos los niveles de formación, y actualizar el currículo según las necesidades nacionales. La crisis educativa actual se manifiesta no solo en la falta de recursos y en la infraestructura deteriorada, sino también en la deserción y en el bajo rendimiento académico de los estudiantes. Por lo tanto, se hace imperativo abordar estos problemas de manera integral para garantizar una educación de calidad que prepare a los jóvenes para el futuro.

Al respecto, Orbegoso (2021), explica que uno de los principales retos que enfrenta el sistema educativo venezolano es la actualización curricular. La educación debe adaptarse a las realidades sociales y económicas del país; sin embargo, muchos de los contenidos y metodologías actuales son obsoletos. La revisión del currículo es esencial para

asegurar que los estudiantes reciban una educación pertinente y relevante. Esto implica no solo actualizar los contenidos académicos, sino también incorporar enfoques pedagógicos que fomenten habilidades críticas y competencias necesarias para el siglo XXI. La falta de un currículo actualizado limita las oportunidades de aprendizaje y puede contribuir a un ciclo de pobreza que afecta a las futuras generaciones.

En cuanto a la calidad de la formación docente, Contreras (2022) manifestó, que es otro aspecto crucial que impacta directamente en el sistema educativo. Los docentes enfrentan condiciones laborales precarias, con salarios que no les permiten cubrir sus necesidades básicas. Esta situación ha llevado a una desmotivación generalizada entre los educadores, lo que repercute negativamente en la calidad de la enseñanza. Además, muchos

docentes no tienen acceso a programas de formación continua que les permitan actualizar sus conocimientos y habilidades pedagógicas. La falta de apoyo institucional para el desarrollo profesional de los educadores es un obstáculo significativo para mejorar la calidad educativa en Venezuela.

Con respecto a la infraestructura de las universidades en el país, Mora (2024), manifestó que las mismas se encuentran en un estado crítico, reflejando el deterioro general del sistema educativo. Explicó, que la situación no es un fenómeno reciente; y que ha sido producto de un proceso continuo que se ha intensificado durante los últimos 18 años. Las condiciones adversas afectan no solo la calidad de la educación, sino también el desarrollo integral de los estudiantes y la labor de los docentes. La falta de mobiliario adecuado y aulas casi destruidas impide un proceso de enseñanza

y aprendizaje efectivo. Además, estas condiciones ponen en riesgo la seguridad de los estudiantes y del personal educativo, afectando su motivación y rendimiento académico.

Finalmente, considera que es crucial adoptar medidas concretas y sostenidas para mejorar la calidad educativa universitaria en Venezuela. Esto incluye una revisión integral del currículo, programas de formación docente continua y un enfoque renovado hacia la inclusión estudiantil. La crisis educativa actual no solo afecta a los educandos, sino también tiene repercusiones profundas en la sociedad venezolana en su conjunto. Por lo tanto, es fundamental actuar con urgencia para garantizar una educación equitativa y de calidad que permita a todos los jóvenes desarrollar su potencial y contribuir al desarrollo integral.

METODOLOGÍA

El presente artículo científico se basa en una investigación de tipo documental y cualitativa, fundamentada en un análisis de fuentes primarias y secundarias. Esta información permite obtener una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados, centrándose en el contexto y las experiencias de los participantes.

Según Hernández y otros (2000:50), esta metodología "consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o información recogida moderadamente de cualquier realidad de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio". Así, la combinación de enfoques documentales y cualitativos enriquece el análisis y proporciona una base sólida para comprender las dinámicas del fenómeno en cuestión.

Desde una perspectiva epistemológica, es fundamental considerar el trabajo de autores

como Kuhn (1962), quien plantea que el conocimiento científico se desarrolla a través de paradigmas que guían la investigación. Argumenta, que los cambios en la ciencia no son lineales, sino que ocurren a través de revoluciones que desafiaban el conocimiento establecido. Esta visión invita a reflexionar sobre cómo los currículos deben adaptarse a los cambios paradigmáticos en la educación universitaria.

Por su parte Feyerabend (1975), sostiene que no existe un único método científico válido; más bien, aboga por un pluralismo metodológico donde diversas aproximaciones pueden coexistir. Enfatiza la importancia del contexto cultural y social en la construcción del conocimiento, lo cual es relevante al analizar los currículos universitarios en Venezuela, ya que deben responder a las realidades locales y globales.

En consecuencia, los autores coinciden en que esta

investigación se basa en la recopilación de diversas fuentes que contribuyen a la obtención de nuevos conocimientos. Para ello, los investigadores del presente artículo utilizaron técnicas de recolección de información como la revisión y organización de artículos de prensa en la biblioteca virtual, revistas especializadas electrónicas, entrevistas con cuestionarios semi-estructurados a funcionarios relacionados con la temática tratada, revisión documental sobre planes del Estado venezolano e informes internacionales sobre la calidad y pertinencia de la educación universitaria.

También se revisaron las publicaciones de investigaciones académicas realizadas por docentes de la UNEFM que abordan la temática de la revisión curricular en el contexto venezolano. Esto con el fin de estimular la necesidad de una búsqueda permanente de

acciones para encontrar soluciones en la revisión e implementación de currículos adecuados a la realidad y que estén a la altura de los cambios que comprometen el ámbito regional, nacional e internacional.

RESULTADOS

La revisión del currículo universitario en Venezuela se encuentra actualmente en marcha, como se destacó en el congreso celebrado en la UCV en abril del 2024, así como en las declaraciones de la representante de la UNEFM y publicaciones de la UCAB y LUZ. En este contexto, las instituciones de educación universitaria están llevando a cabo transformaciones en sus programas de estudio, lo que les permitirá evolucionar de un enfoque basado en la planificación y evaluación por contenidos hacia una formación que tenga un mayor impacto en el aprendizaje de los futuros profesionales.

Por otro lado, el currículo se entiende como un elemento clave que dinamiza el plan de estudios de las universidades, siendo esencial en la formación académica de los individuos desde la educación inicial hasta los niveles de posgrado y doctorado. Este enfoque busca una educación sólida que integre los intereses tanto de los estudiantes, docentes y el Estado, reflejando estas necesidades en los planos de estudio. De esta manera, se establecen los requisitos necesarios para generar evidencias que fomenten una formación integral de los educandos.

Asimismo, la perspectiva humanista emergente propone un cambio significativo en la educación. Este enfoque considera a cada individuo como un actor activo que crea y modifica su propio guion educativo. Aunque reconoce la importancia de contribuir al desarrollo económico y social,

enfatisa que la educación debe promover la equidad y garantizar oportunidades iguales para todos los estudiantes.

Por lo tanto, las reformas educativas actuales buscan universalizar el conocimiento mientras se preserva la identidad cultural. Por consiguiente, se ha incorporado la educación en valores dentro del currículo para fomentar aspectos como la convivencia pacífica y la equidad de género. Además, estas transformaciones están estructuradas con los lineamientos del Plan de la Patria 2019-2025, que aboga por una educación liberada centrada en las necesidades sociales y económicas del país.

En este sentido, la revisión curricular se presenta como una necesidad imperiosa para adaptarse a un contexto socioeconómico cambiante, ya que es crucial evaluar periódicamente las tendencias sociales para ajustar los planos de

estudio a las demandas del mercado laboral. Dado que la falta de alineación entre currículos y necesidades laborales puede resultar en una formación inadecuada para los estudiantes, es necesario asegurar la coherencia interna en el currículo mediante una conexión efectiva entre contenidos, estrategias instruccionales y métodos de evaluación. Además, es fundamental involucrar a todos los actores clave en este proceso para garantizar una formación pertinente y relevante.

En resumen, la revisión curricular debe ser un proceso sistemático y participativo orientado a mejorar continuamente la calidad educativa. En el contexto actual venezolano, donde persisten crisis económicas y escasez de recursos, es fundamental implementar procesos de revisión profunda para adaptar los currículos a las nuevas realidades sociales.

Finalmente, iniciativas como el “I Congreso de Calidad y Acreditación en la Educación Universitaria” realizado por la UCV y el proceso de revisión curricular que ejecuta la UNEFM y la UCAB alineado con las directrices nacionales, buscan mejorar la calidad educativa mediante propuestas significativas. Además, constituyen pasos importantes para discutir cómo modernizar programas académicos e integrar herramientas tecnológicas en los procesos educativos. Por lo tanto, la colaboración entre universidades y sectores también laborales se plantea como esencial para asegurar que los egresados estén preparados para enfrentar un mercado laboral cada vez más competitivo.

DISCUSIÓN

En la presente investigación, se ha evidenciado que la crisis educativa en Venezuela es un fenómeno complejo y multifacético que ha evolucionado a lo largo de los

últimos 18 años. Las condiciones adversas en las instituciones educativas no solo afectan la calidad de la enseñanza, sino que también impactan negativamente en el desarrollo integral de los estudiantes y en la labor docente. Este hallazgo resalta la urgencia de implementar medidas concretas y sostenidas que aborden las deficiencias estructurales y curriculares en el sistema educativo.

La revisión curricular, como se ha discutido, es un paso fundamental para mejorar la calidad educativa; sin embargo, es crucial que estas reformas se alineen con las necesidades actuales del contexto educativo y social del país, así como con las expectativas del mercado laboral. Además, la inclusión de herramientas tecnológicas y la inteligencia artificial en el proceso educativo se presentan como oportunidades para enriquecer la enseñanza y el aprendizaje. La

modernización de los programas académicos debe ir acompañada de una formación continua para los docentes, asegurando que estén equipados con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Es importante también considerar, las implicaciones sociales de la crisis educativa. La falta de acceso a una educación de calidad no solo limita el desarrollo personal de los estudiantes, sino que también tiene repercusiones en el desarrollo social y económico del país. Por lo tanto, la discusión sobre la calidad educativa debe ir más allá de las aulas y considerar su impacto en la sociedad venezolana en su conjunto. La discusión presentada resalta la importancia de abordar la crisis educativa en Venezuela desde múltiples perspectivas, enfatizando la necesidad de reformas curriculares, la inclusión de tecnología y la formación

docente continua. Solo a través de un enfoque integral se podrá garantizar una educación que permita a los jóvenes desarrollar su potencial y contribuir al desarrollo de Venezuela.

Finalmente, la investigación realizada ha permitido identificar diversas fuentes que respaldan la necesidad de una revisión integral del currículo y la implementación de estrategias que promuevan una educación equitativa y de calidad. La colaboración entre instituciones educativas, el Estado y organismos internacionales es esencial para garantizar que las reformas educativas sean efectivas y sostenibles.

CONCLUSIONES

La revisión de los currículos universitarios en Venezuela se presenta como una necesidad imperiosa para asegurar la pertinencia y calidad de la educación universitaria en el país. Este proceso requiere una evaluación sistemática de los planes de estudio, así como la

implementación de acciones de mejora continua fundamentadas en evidencias y en la participación activa de los diversos actores sociales involucrados.

No obstante, la revisión curricular enfrenta numerosos desafíos, tanto internos como externos a las instituciones de educación universitaria. Entre estos obstáculos se encuentran la escasez de recursos, la rigidez normativa, la resistencia al cambio y la desconexión entre la formación académica y las demandas del mercado laboral.

Para abordar estos retos, es fundamental adoptar un enfoque integral y participativo, que tenga en cuenta las necesidades y expectativas de la sociedad, las tendencias educativas y científicas, así como los principios y valores que orientan la formación universitaria. Además, es esencial fortalecer las capacidades institucionales en la gestión curricular mediante la

formación docente, la investigación educativa y la vinculación con el entorno.

En este marco, la implementación de enfoques curriculares, como aquellos basados en competencias, representa una alternativa valiosa para conectar la formación universitaria con las exigencias del mercado laboral y las necesidades de desarrollo social. Sin embargo, este cambio requiere una transformación en la cultura académica, que debe transitar de un enfoque centrado en la enseñanza a uno enfocado en el aprendizaje.

En resumen, la revisión constante de los currículos universitarios en Venezuela es un desafío complejo pero ineludible para garantizar la pertinencia y calidad de la educación superior. Este proceso debe ser asumido con responsabilidad y compromiso por todos los actores involucrados, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible y

a la justicia social. Esto demandará un compromiso sostenido por parte de las instituciones de educación universitaria, el gobierno y la sociedad en su conjunto, para asegurar que el proceso de enseñanza - aprendizaje en Venezuela esté a la altura de los retos del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Alttillo (2024). **Universidades de Venezuela.** Lista de universidades privadas y públicas de Venezuela ordenadas por Estado. Disponible en: https://www.alttillo.com/universidades/universidades_venezuela.asp [Consultado: 2024, octubre 3].
- Arnaz, J. (2007). **La planeación curricular.** Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. Editorial Trillas. Venezuela.
- Bello, J. (2009). **Transformación curricular universitaria siglo XXI.** Disponible en: [curriculo universitario en la unefm: una construcción social innovadora](http://www.unefm.org/curriculo-universitario-en-la-unefm-una-construccion-social-innovadora). Coello Yovanny ycoello2002@Yahoo.es Subero Olvis vice [Consultado: 2024 agosto 4].
- Coello, Y., Subero, O. y Ferrer, N. (2020). **Currículo universitario en la UNEFM: una construcción social.** Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Coello_Subero_y_Ferrer.pdf. [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Comisión Nacional de Currículo (CNC), (2015). **Orientaciones curriculares para la educación universitaria.** Disponible en: http://curricular.ucv.ve:8000/Docu/CNC/ORIENTACIONES_CURRICULARES.pdf [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Contreras, F. (2022). **Desafíos de la educación venezolana pospandemia.** Página Web De El Ucabista. Disponible en: <https://elucabista.com/2022/06/28/10-desafios-de-la-educacion-venezolana-postpandemia/> [Consultado: 2024, septiembre 30].
- De Sousa, C. (2024). **Los desafíos de la educación en Venezuela.** Entrevista en El Clarín, Diario digital de La Victoria, estado Aragua. Disponible en: <https://elclarinweb.com/2024/01/26/los-desafios-de-la-educacion-en-venezuela/> [Consultado: 2024, septiembre 30].
- Feyerabend, P. (1975). **Tratado contra el método.**

- Disponble en:
<https://educacion.uncuyo.edu.ar/upload/feyerabend-tratado-contra-el-metodo.pdf> [Consultado: 2025 enero 29].
- Fonseca, N. y otro. (2011). **La evaluación curricular en la Universidad del Zulia: Casos Facultades de Odontología y Ciencias Económicas y Sociales.** Revista Paradigma, 32 (1), 7-31. Disponible en:http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512011000100002&lng=es&tlng=es [Consultado: 2024, octubre 1].
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2019). **Proyecto Nacional Simón Bolívar Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025.** Año CXLVI. Mes VI. N° 6.446 Extraordinario. Disponible en:
https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Venezuela_Plan%20de%20la%20Patria%202019-2025%20%282019%29.pdf
 [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Gaceta Oficial de la República de Venezuela (1970). **Ley de Universidades.** Año MCMLXX. Mes IX. No. 1.429 Extraordinario. Disponible en:
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/documentos/ley_de_universidades.pdf
 [Consultado: 2024, octubre 3].
- García, C. (2020). **La Evaluación del Currículo Centrado por Competencias en el Sector Universitario.** EDUCAB N° 11, 136-146. Disponible en:
<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/educab/issue/download/483/110>
 [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Gimeno, J. (2010). **La función abierta de la obra y su contenido.** Sinéctica, Revista Electrónica de Educación en línea. ISSN: 1665-109X. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99815691009>
 [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Hernández, R. y otros (2000). **La metodología de la investigación.** Editorial Ultra. México.
- Johnson, M. (1978). **La teoría del currículo. Definiciones y modelos.** Disponible en:
<https://www.iisue.unam.mx/perfiles/articulo/1978-2-la-teoria-del-curriculo-definiciones-y-modelos.pdf>
 [Consultado: 2024, agosto 15].
- Kolster, N. (2018). **La crisis económica golpea las universidades venezolanas.** RetroVoa-Venezuela. Disponible en:
<https://www.vozdeamerica.com>

- [com/a/caracas-venezuelas-crisis-economica-afecta-universidades/4362300.html](https://www.icesi.edu.co/bl ogs/antro_conocimiento/files/2012/02/kuhn.pdf) [Consulta: 2024, agosto 25].
- Kuhm, T. (1971). **La estructura de las revoluciones científicas**. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/bl ogs/antro_conocimiento/files/2012/02/kuhn.pdf [Consultado: 2025, enero 29].
- Mora, Z. (2024). **Infraestructura educativa en Venezuela se encuentra en un estado catastrófico**. Observatorio de Educación de FundaRedes. Página Web de La Patilla. Disponible en: <https://www.lapatilla.com/2024/05/25/infraestructura-educativa-en-venezuela-se-encuentra-en-un-estado-catastrofico/> [Consultado: 2024, septiembre 30].
- Narváez, M. (2023). **Más tecnología y formación práctica: Facultad de Ingeniería de la UCAB actualizó el pensum de sus carreras**. Comunicaciones UCAB. Disponible en: <https://elucabista.com/2023/05/17/mas-tecnologia-y-formacion-practica-facultad-de-ingenieria-de-la-ucab-actualizo-el-pensum-de-sus-carreras/> [Consultado: 2024, octubre 1].
- Orbegozo, J. (2021). **Los Desafíos para una Educación de Calidad en la Venezuela Actual**. Páginas web, jesuitas de Venezuela. Disponible en: <https://www.jesuitasvenezuela.com/los-desafios-para-una-educacion-de-calidad-en-la-venezuela-actual/> [Consultado: 2024, septiembre 30].
- Organización Internacional del Trabajo (2000). **La negociación colectiva**. Normas de la OIT y principios de los órganos de control. Disponible en: [https://www.google.com/search?q=Organizaci%C3%B3n+Internacional+del+Trabajo+\(2000\).+La+negociaci%C3%B3n+colectiva.+Normas+de+la+OIT+y+principios+de+los+%C3%B3rganos+de+control.&oeq=Organizaci%C3%B3n+Internacional+del+Trabajo+\(2000\).+La+negociaci%C3%B3n+colectiva.+Normas+de+la+OIT+y+principios+de+los+%C3%B3rganos+de+control.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCTcyNTY5ajBqN6gCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Organizaci%C3%B3n+Internacional+del+Trabajo+(2000).+La+negociaci%C3%B3n+colectiva.+Normas+de+la+OIT+y+principios+de+los+%C3%B3rganos+de+control.&oeq=Organizaci%C3%B3n+Internacional+del+Trabajo+(2000).+La+negociaci%C3%B3n+colectiva.+Normas+de+la+OIT+y+principios+de+los+%C3%B3rganos+de+control.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCTcyNTY5ajBqN6gCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8) [Consultado: 2024, agosto 10].
- Pupiales, B. (2011). **El desarrollo del pensamiento pedagógico de los egresados de las facultades de educación en la ciudad de San Juan de Pasto, Colombia**. En: Biblioteca.net Universia. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/277274293_El_desarrollo_del_pensamiento_pedagogico_en_los_egre

- sados de las facultades de educación en la ciudad de San Juan de Pasto Colombia [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Revista Ciencias Sociales y Educativas (RCISE), (2025). **Normas para los colaboradores.** Disponible en: https://unefm.net/editorial/index.php?op=9&id_revis=4 [Consultado: 2025, febrero 5].
- Rodríguez, F., Ianni, C. y Asuaje, J. (2020). **Sistema de educación universitario al 2030. Caminos hacia la educación que anhelamos.** [PDF]. Disponible en: http://editorial.unefm.net/admin/img/subidos/publi_url_docu/f406dac09edc7794036c_CAMINOSHACIALAEDUCACI%C3%93NQUEANHELAMOS-Rodr%C3%ADguez-Ianni-Asuaje..pdf [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Rodríguez, N. (2004). **Retos de la formación de docentes en Venezuela.** Disponible en: https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922004000200002&script=sci_arttext [Consultado: 2024, septiembre 30].
- Silva, E. (2024. Abril 2024). **I Congreso internacional de calidad y acreditación en la educación universitaria.** Nota de prensa. UCV. Caracas-Venezuela. Disponible en: <https://ucv-not-i-cia-s.blog/2024/04/26/finaliza-i-congreso-internacional-de-calidad-y-acreditacion-en-la-educacion-universitaria/> [Consultado: 2024, septiembre 4].
- Tünnermann, C. (2000). **Pertinencia social y principios básicos para orientar el diseño de políticas de educación superior.** Revista: Educación superior y sociedad. VOL 11 NQ 1 y 2: 181-196. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/138-Texto%20del%20art%C3%ADculo-418-1-10-20190816%20\(4\).PDF](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/138-Texto%20del%20art%C3%ADculo-418-1-10-20190816%20(4).PDF) [Consultado: 2024, agosto 15].
- Vizcarra, N., Boza, E. y Montero, E. (2011). **La no neutralidad en la evaluación de la calidad de la educación superior, casos de: Colombia, Argentina y Brasil.** Disponible en: <https://www.scielo.br/j/aval/a/nnXJvLVgjZZDQRDMjt7f7bH/?format=pdf&lang=es> [Consultado: 2024, agosto 15].

MEDIACIÓN PEDAGÓGICA VIRTUAL DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA MODALIDAD BLENDED LEARNING

UNA APROXIMACIÓN FENOMENOLÓGICA

AUTORA:

LARES L. TRIANA M.

RESUMEN

La transformación universitaria en lo referente a mediación pedagógica en ambientes virtuales, es un paso para adoptar nuevas formas de enseñanza pasando de modelos tradicionales a modelos donde los roles son compartidos, el estudiante asume mayor responsabilidad sobre su aprendizaje como ente activo en las interacciones socioculturales en espacios generados por las TIC, en pro de la construcción social del conocimiento. En este sentido, el interés investigativo es Generar un corpus teórico referente a la Mediación Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning denominada Aprendizaje Dialógico Interactivo (ADI) de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (UNEFM) desde la experiencia vivida por los docentes asignados a esa área. La Mediación Pedagógica Virtual y las Prácticas Profesionales se asumen, en este recorrido como construcciones sociales, dada su naturaleza compleja y diversa. La investigación se sitúa en una *perspectiva ontológica interpretativa/compreensiva* de naturaleza dialéctica, según la cual la realidad es *aprehendida*, no sólo fenomenológicamente, en razón del marco referencial interpretativo de cada sujeto en su interrelación con el objeto de conocimiento, sino mediante el *diálogo intersubjetivo* entre diversos actores sociales. Se asume el *enfoque epistemológico fenomenológico*, en consecuencia se utilizó la Hermenéutica Filosófica de Gadamer (1999). Para la comprensión se emplearon los conceptos fundamentales de la hermenéutica gadameriana (tradición, prejuicios, horizonte, temporalidad e historicidad). Como método se aplicó el Círculo Hermenéutico permitiendo realizar la tarea interpretativa. Como Instrumento se aplicó la entrevista a profundidad a 5 profesores asignados a ADI. Los hallazgos interpretativos, revelan las siguientes categorías descriptivas del fenómeno: Innovación

Educativa, Docente Híbrido, Formación Tecnopedagógica Permanente, Virtualización Educativa, Diseño y Gestión de Escenarios Educativos Virtuales y Resistencia al Cambio. Se generó un constructo teórico a partir de cinco proposiciones y se realizaron recomendaciones para guiar estudios futuros.

Palabras clave: Mediación pedagógica virtual, prácticas profesionales, b- learning, fenomenología hermenéutica.

ABSTRACT

The university transformation in relation to pedagogical mediation in virtual environments is a step to adopt new forms of teaching, moving from traditional models to models where roles are shared, the student assumes greater responsibility for their learning as an active entity in sociocultural interactions in spaces generated by ICTs, in favor of the social construction of knowledge. In this sense, the research interest is to generate a theoretical corpus referring to the Virtual Pedagogical Mediation of Professional Practices in the b-learning Modality called Interactive Dialogic Learning (ADI) of the National Experimental University "Francisco de Miranda" (UNEFM) from the experience lived by teachers assigned to that area. Virtual Pedagogical Mediation and Professional Practices are assumed, in this journey, as social constructions, given their complex and diverse nature. The research is situated in an interpretive/comprehensive ontological perspective of a dialectical nature, according to which reality is apprehended, not only phenomenologically, due to the interpretative frame of reference of each subject in its interrelation with the object of knowledge, but through intersubjective dialogue. among various social actors. The phenomenological epistemological approach is assumed, consequently Gadamer's Philosophical Hermeneutics (1999) was used. For understanding, the fundamental concepts of Gadamerian hermeneutics (tradition, prejudices, horizon, temporality and historicity) were used. As a method, the Hermeneutic Circle was applied, allowing the interpretive task to be carried out. As an Instrument, the in-depth interview was

applied to 5 professors assigned to ADI. The interpretative findings reveal the following descriptive categories of the phenomenon: Educational Innovation, Hybrid Teacher, Permanent Technological-pedagogical Training, Educational Virtualization, Design and Management of Virtual Educational Scenarios and Resistance to Change. A theoretical construct was generated from five propositions and recommendations were made to guide future studies.

Keywords: Virtual pedagogical mediation, professional practices, b-learning, hermeneutic phenomenology.

CONTEXTO SITUACIONAL

A raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19 se han generado un sinnúmero de transformaciones en todos los sectores, no solo a nivel nacional, sino mundial. Se puede acotar que históricamente no ha habido un acontecimiento tan disruptor como este. Dichas transformaciones son de tal magnitud que han cambiado hasta la forma de interactuar socialmente. A partir de la aparición de los primeros casos en Venezuela, así como en otros países, se estableció el aislamiento social como medida preventiva para evitar la propagación del virus, con la finalidad de disminuir la cantidad de contagios y muertes, siendo Venezuela uno de los primeros países en tomar acciones para la prevención. Como es sabido, las instituciones encargadas de mediar la educación en todos los niveles albergan un gran número de personas, convirtiéndose así en un foco para la expansión del virus. De modo que el Gobierno Nacional se vio en la imperiosa necesidad de

implementar medidas sanitarias y políticas de salud que fueron publicadas en la Gaceta Oficial N° 6.518 del 13 de marzo de 2020 en los decretos 4.159 y 4.160, estableciendo el estado de alarma, lo cual trajo como consecuencia el cierre de las instituciones educativas desde el nivel inicial hasta el universitario. Se estima que estas medidas se convirtieron en agentes perturbadores para el sector educativo, causando una revolución e invirtiendo el panorama, que se tradujo en cambiar en solo un instante de la acostumbrada educación tradicional (educación presencial) a una educación mediada por la tecnología (educación virtual); ésta última, aun no siendo de nueva data se mantenía opacada bajo el dominio del tradicionalismo, lo que ocasionó un revuelo en gran parte del gremio docente debido a la nueva manera de impartir la enseñanza, exacerbando una crisis educativa ya preexistente.

El mundo ha sido testigo de cómo la tecnología ha abarcado todos los ámbitos de

la cotidianidad, derivándose una generación de conocimientos a gran escala que incide directamente en la educación. En este sentido Romero *et al* (2018: 26) aluden que:

El nuevo paradigma de la sociedad informada, es un modelo de aprendizaje que ha evolucionado. Este se ha difundido en la última década, exacerbándose en el siglo XXI, producto del avance del paradigma tecnológico, de los adelantos tecnocientíficos y del poder que hoy en día, tiene la información y el conocimiento, dado que esta sociedad demanda nuevas formas de aprendizajes.

Actualmente, la tecnología y la conectividad asociados con los cambios vertiginosos y la incertidumbre nos han guiado en materia educativa por el sendero de la educación virtual con tres grandes tendencias como la e- learning, el b-learning y el m-learning, posicionándose como alternativas viables para seguir con los procesos formativos, exigiendo a los docentes redefinir su planificación instruccional e incursionar en modalidades virtuales lidiando con

tecnologías que quizás hasta hace poco desconocía tanto a nivel técnico como de su aplicación en el campo educativo (en poca o gran medida) para poder seguir manteniendo un vínculo con los estudiantes, lo que representa un gran desafío. De acuerdo con la UNESCO (1998:6) el gran desafío es concebir una nueva pedagogía que se apoye en los medios tecnológicos y los trascienda.

Acuñado a esto, el período histórico, social y cultural que se vive en los actuales momentos exige adaptarse a una nueva realidad en la que hay que repensar y replantear la educación desde otra óptica en congruencia con los paradigmas educativos postmodernos, donde se reconstruyan los roles ejercidos por los actores involucrados, transformando los espacios educativos para llevar a cabo una mediación pedagógica epistemológicamente coherente, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles. Así mismo, Serrano (2015:10) considera

que también es necesario replantear los ámbitos de relaciones entre profesores, estudiantes, contenidos de enseñanza y así generar nuevas prácticas pedagógicas.

A este propósito, Peña (2015:7) expresa que:

La evolución de los paradigmas en este sentido, reclama a un docente capaz de tender puentes cognitivos, de mediar, entre el sujeto aprendiz y el objeto del conocimiento, proporcionándole herramientas materiales y simbólicas, además de una organización de experiencias compartidas con otros, de manera que sea el propio estudiante quien se acerque al conocimiento, desarrolle al máximo sus capacidades y genere las transformaciones necesarias en el contexto en que se encuentra inmerso.

En consonancia con el planteamiento de Peña, se requiere del docente una alta capacidad de adaptación al cambio, siendo capaz de hacer una desconstrucción y reconstrucción de su práctica pedagógica, nutriendo su

quehacer con las experiencias vividas, para convertirse en un mediador, facilitador y orientador que guíe al estudiante por el camino de la construcción de un conocimiento profundo, individual y compartido que emerja de situaciones experienciales dúctiles que potencien el aprendizaje, además del desarrollo de habilidades y valores asociados al fortalecimiento de un futuro profesional.

El posicionamiento del docente como se ha descrito en líneas anteriores, lo ha llevado a generar acciones de carácter dinámico y complejo, estas acciones se desprenden de la experiencia vivida por cada docente y que conlleva a considerar la diversidad de factores que intervienen en el proceso de la mediación pedagógica, entendiendo el hecho educativo como un espacio social para potenciar las competencias y habilidades de los estudiantes en un ambiente de participación, diálogo y reflexión, cargado de experiencias y vivencias.

Dentro de este contexto, la teoría ofrecida por Lev

Vygotsky nos muestra una concepción del aprendizaje interesante, desde una perspectiva socio-cultural amplia, donde el estudiante construye su aprendizaje de tal forma que logre metas significativas para él, pero que a su vez sean valoradas socialmente. No obstante, este aprendizaje no puede concebirse como una realización meramente individual (Cobian *et al*, 2006:50). Esta concepción del aprendizaje no sería posible sin la participación experta del docente como mediador social y guía, quien junto con el contexto brindan los aspectos necesarios para que el estudiante pueda evolucionar.

Este rol de mediador pedagógico y el rol que ejerce el estudiante como constructor, viene dado, según Peña (2015:11)

...de la mano la crisis sociocultural y tecnológica que los umbrales del siglo XXI trajo consigo... desestimando los diseños educativos sustentados en concepciones del aprendizaje y la enseñanza que patrocinan una excesiva dependencia

hacia la presencia física permanente del educador; y desafiando por el otro: la supremacía de éste, a raíz de las potencialidades que nuevas herramientas, como las tecnologías de información y comunicación (TIC), proporcionan al aprendiz para que pueda acceder a la información que necesita, comunicarse cuando y con quien lo requiera y, participar activamente en la construcción del conocimiento con otros seres humanos, en espacios diversos y con recursos que le permiten ampliar los modos de pensar, hacer y aprender.

Desde esta perspectiva, ha emergido un escenario educativo desde una visión paradigmática y epistémica diferente a la acostumbrada; las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en conjunto con herramientas emergentes, no desplazan el accionar del docente sino que se convierten en aliados como constructores de conocimiento. De tal

manera que cada día se observa cuan común se ha convertido el uso del Internet y la computadora en el proceso educativo, favoreciendo encuentros síncronos y asíncronos, permitiendo la creación de escenarios para la socialización y construcción de conocimientos, así como la generación de aulas virtuales, entre otras cualidades.

En este contexto, tal como lo plantea Rosales *et al* (2021), la tecnología, la innovación y la ubicuidad se han convertido en elementos claves para la prosecución de las actividades académicas promovidas por los diversos sistemas educativos a nivel mundial. Todo esto implica, que la mediación pedagógica debe gozar un espacio privilegiado en las nuevas propuestas y modelos educativos, reconociendo la importancia del aprendizaje como un proceso social y ofreciendo oportunidades para la colaboración con otros estudiantes.

Ahora bien, conviene decir

que la virtualización de la educación trae consigo nuevos modelos pedagógicos, lo cual implica el reto de pensar en una nueva pedagogía partiendo de nuevas tecnologías, tal como lo plantea Facundo (2003) en el Informe IESALC-UNESCO, cuando habla de una reingeniería educativa. Esta reingeniería es mucho más compleja ya que, no consiste simplemente en cambiar sistemas tecnológicos por unos más actualizados, sino reinventar un nuevo tipo de práctica educativa, apuntando no solo a estudiantes remotos, sino también a la transformación de la educación presencial; es decir, priorizando la emergencia de cambios verdaderamente profundos en la forma de concebir la enseñanza y el aprendizaje. En este orden de ideas, Ramírez (2015:5) plantea que no es buena idea trasladar modelos pedagógicos utilizados en la presencialidad a los ambientes virtuales de aprendizajes, comprendiendo entonces que si no existen fundamentos teóricos claros que puedan orientar la

aplicación de nuevos modelos de enseñanza y de aprendizaje, se puede llegar solo a reproducir las actividades tradicionales pero en un formato digital.

Cabe entonces señalar que no basta solo con la presencia de la tecnología para garantizar una medición pedagógica virtual exitosa, las mismas deben ser aprovechadas correctamente por el docente, siendo capaz de acercar al estudiante al conocimiento a través de experiencias fructíferas.

Por otra parte, en lo que respecta a la educación a nivel universitario, el acelerado crecimiento de las TIC y su incursión en el campo educativo como tecnología educativa ha generado diversidad de propuestas que toman en cuenta los diferentes modos de virtualidad, y por ende las formas de comunicación, dando paso a modalidades educativas emergentes, por lo que actualmente el uso de plataformas tecnológicas a nivel universitario se ha generalizado. En este sentido, y por mero interés investigativo, describiré

brevemente las modalidades que tienen mayor referencia dejando en claro que no por esto las otras tengan menor importancia.

La modalidad e-learning hace referencia al aprendizaje en línea, desarrollando todo el proceso educativo a distancia, donde el internet y los sistemas telemáticos juegan un papel crucial. Al respecto, Gros (2011:18) plantea que es un enfoque centrado en el estudiante con apoyo de herramientas como los ambientes virtuales de aprendizaje (AVA).

Viendo los AVA desde un espectro más amplio, se puede decir, que son un instrumento fundamental para ser utilizados en las modalidades emergentes con la utilización de las TIC; sin embargo, hay que considerar la centralización del accionar docente en el estudiante, focalizando la docencia en el diseño de espacios y situaciones de aprendizaje.

En relación a la modalidad blended learning (b-learning) es un modelo de enseñanza y de aprendizaje virtual mixto;

esta modalidad tiene varias acepciones, algunos la identifican como educación semi-presencial, otros educación combinada, mixta o bimodal, entre otros calificativos, Cursi (2003:8), la define como aquella donde existen tanto encuentros presenciales como virtuales a través del uso de las TIC o medios electrónicos. Más recientemente para González y otros (2017) es una modalidad mixta de formación que establece la combinación de la instrucción presencial y los elementos comunicativos, metodológicos y tecnológicos de los ambientes virtuales, tratando de adoptar las mejores condiciones de cada entorno, a la par de solventar las falencias que poseen respectivamente dichos espacios.

Por tanto, se entiende por b-learning tanto la formación virtual como la formación presencial, es decir, enseñanza aprendizaje virtual más clase presencial; esto significa que se establece una sinergia entre lo virtual y lo presencial. En este sentido, el docente debe combinar aspectos de

la mediación pedagógica virtual y la mediación pedagógica tradicional, cuidando que el abordaje de las asignaturas no sea solo una la extrapolación de actividades presenciales a un medio digital.

En cuanto a la Educación Universitaria, en América Latina las modalidades emergentes mediadas por las TIC han tenido un gran auge, especialmente en Venezuela este tipo de modalidades (e-learning, b-learning) han cobrado más fuerza en los últimos años. Cursi (2003) señala en su informe realizado en la Universidad Metropolitana de Caracas (UNESCO-IESALC) que para ese entonces 16 de las 42 universidades del país contaban con programas académicos virtuales oficiales unos en ejecución y otros iniciando, entre ellas se pueden identificar: Universidad Central de Venezuela (UCV), Universidad del Zulia (LUZ), Universidad José María Vargas (UJMV), Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad Metropolitana

(UNIMET), Universidad Nacional Abierta (UNA) y la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM).

Más recientemente el Ministro de Educación Universitaria, Cesar Trompriz en fecha 15 de Mayo de 2021 anunció en reunión conjunta con el Consejo Nacional de Universidades (CNU) que todas la universidades autónomas del país mantienen actividades a distancia (generalizando las modalidades); así mismo, manifestó la aprobación de 112 nuevos programas académicos entre pregrado y postgrado, que incluyen 39 programas de pregrado, 28 especializaciones, 27 maestrías y 18 doctorados. Esto nos devela el interés del Ministerio para el Poder Popular de la Educación Universitaria (MPPEU) por la inclusión progresiva de las modalidades emergentes mediadas por TIC a la educación venezolana, dando respuesta a la demanda en los distintos niveles de la educación universitaria y a la crisis social.

El Proyecto Nacional de

Educación a Distancia, en su Propuesta de Normativa Nacional para la Educación Universitaria a Distancia, Propuesta de Modificación MPPEU — OPSU(2013) en sus artículos 2, 4, 5 y 6 se promueve la Educación Universitaria a Distancia (EUaD) como una modalidad sustentada en ambientes de aprendizaje que trasciendan el espacio y el tiempo haciendo uso de las herramientas TIC; donde la misma puede tener un carácter mixto - b-learning - (entendiéndolo como la combinación de ambientes de enseñanza y de aprendizaje mediados por las TIC y clases presenciales) o totalmente a distancia, atendiendo la necesidad de realizar actividades presenciales indispensables para el aprendizaje, propiciando un aprendizaje autónomo, autogestionado y colaborativo.

Ahora bien, ya para adentrarnos un poco más en el contexto, la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” en adelante UNEFM, del estado Falcón, es uno de estos escenarios, ya que desde

hace 20 años, maneja como estrategia institucional la modalidad semi-presencial apoyada en TIC (blended learning o b-learning) llamada Aprendizaje Dialógico Interactivo (ADI-UNEFM), como un compromiso para la comunidad local y nacional. De acuerdo a la revisión del documento de proyecto original, Coello *et al* (2002), aluden que representa un entorno universitario de enseñanza mixto, resultado de la cooperación entre la modalidad presencial y la modalidad a distancia, centrada en el alumno y grupos colaborativos, aprovechando de manera armónica y equilibrada las posibilidades de la tecnología de la información y la comunicación.

En lo que se refiere al fundamento pedagógico de la modalidad b-learning de la UNEFM, se basa en los preceptos Vygotsky (1996), Habermas (2002), Freire (2006), apuntando a la construcción de un aprendizaje dialógico que se logra por la interacción de los actores mediados por las TIC, de modo que, el

docente se convierte en un tutor/facilitador/mediador del aprendizaje generando situaciones reflexivas y valorando la construcción social del conocimiento.

Hay que destacar, que mediante la modalidad b-learning ADI-UNEFM se vienen formando profesionales de diferentes programas en las áreas de cómo Educación, Salud y Tecnología; tanto en pre como postgrado. Asimismo, fomenta la formación docente y actualización a través de cursos y talleres específicos, además de brindar apoyo técnico y orientaciones a los docentes en cuanto al manejo de ambientes virtuales de aprendizaje (AVA).

Partiendo de la revisión de documentos institucionales recientes como investigadora pude evidenciar que desde marzo 2020 cuando se inició la pandemia causada por el COVID-19 ADI-UNEFM ha empleado estrategias institucionales para así poder dar cumplimiento a programas nacionales como el Plan

Universidad en Casa (Plan de Contingencia Académica y Soporte para el Aprendizaje) para una enseñanza multimodal,

implementando estrategias virtuales para el desarrollo de los programas académicos de la UNEFM.

De esta manera, creando espacios donde se le proporciona al docente apoyo técnico en el uso de herramientas móviles y del aula virtual, además de formación certificada en el diseño y gestión ambientes virtuales de aprendizaje; sin embargo, es prudente advertir que, de la revisión realizada tanto de referentes bibliográficos como documentos institucionales hasta ahora no se ha evidenciado información sobre cómo es experimentado el proceso de mediación pedagógica virtual referente a la modalidad b-learning; estos documentos no muestran cómo puede darse la mediación pedagógica virtual en esa convergencia de lo presencial combinado con lo virtual en la praxis y mucho menos

como la viven los involucrados, sino que la muestran desde un aspecto más filosófico y privilegiando aspectos técnicos.

Si echamos una mirada, conviene detenerse un poco, para entender y como investigadora lo asumo que parte de lo anteriormente descrito hace referencia al "deber ser", es decir, se dejó explícita e implícitamente cómo es el docente ideal conocedor de la tecnología y sus bondades, además de cómo debería ser su accionar para una efectiva mediación que conlleve a sus estudiantes a alcanzar el éxito académico englobando las diferentes modalidades, como si fuera poco, toda esta teoría es producto de un positivismo que nos conduce al establecimiento de generalizaciones bajo los supuestos de una objetividad perfectamente dura y que trae como consecuencia que todas las acciones sean vistas y estudiadas desde una sola perspectiva.

Sin embargo, no en vano

me he detenido a pensar que como investigadora de las ciencias sociales la cosmovisión germinada de las experiencias vividas, los horizontes y la historicidad por mencionar algunos, son elementos fundamentales para poder comprender e interpretar el sentir de quien vive el accionar docente diariamente más aun en tiempos de contingencia y que ese fenómeno es un rico caldo de cultivo de donde pueden emerger teorías sustantivas, sin ánimos de llegar a ser generalizables; sino, más bien con la pretensión de fusionar horizontes entre las otredades y forjar uno ampliamente nutrido.

En este punto es preciso referir, que la UNEFM es la institución donde esta investigadora cumple labores docentes desde hace 19 años en el Área de Ciencias de la Educación, en el programa de Educación en Matemática mención Informática, específicamente en el Departamento de Prácticas Profesionales, paseándome a lo largo de los años por cátedras como Práctica Profesional de la I a la IV y Didáctica Especial, sin

embargo solo esta última ha sido en ambas modalidades (b-learning y presencial o tradicional).

De modo que, después de reflexionar sobre los referentes encontrados, la experiencia vivida como docente en ADI-UNEFM, las observaciones realizadas, y con la intención de escudriñar un poco más inicié una dialéctica informal con compañeros pertenecientes al Departamento de Prácticas Profesionales y otros docentes involucrados en la modalidad ADI-UNEFM, por lo cual me atreví a la realización de entrevistas preliminares y de esta manera conocer de su propia voz que significado le atribuyen al b-learning y cómo viven desde su experiencia la mediación pedagógica de la práctica profesional desde la multi modalidad.

En primera instancia, el testimonio de un docente quien señala que “la modalidad ADI representa la conjunción de la innovación educativa, la modernización de los procesos académicos, y un medio para la

integración de las TIC en la práctica educativa" (Rojas, 2022). Entendiéndose entonces, que la UNEFM como institución universitaria se encuentra a la par de las exigencias de un mundo globalizado, manteniéndose de la mano de la vanguardia educativa.

Por otro lado, consideré la opinión de un docente del Departamento de Práctica Profesionales en la modalidad b-learning, quien acotó:

Antes de la pandemia el trabajo era ocasional, dependiendo de cursos donde apoyaba a pre y posgrado, durante la pandemia con el Plan Universidad en Casa cambia toda nuestra forma de trabajo en el Departamento debido a la necesidad de adaptarnos a las directrices enfocadas a la educación a distancia, siendo un choque en un principio por facilitar una unidad curricular de tipo Práctica que requerían trabajo in situ en instituciones educativas. (Rosendo: 2022) Este testimonio muestra la necesidad latente de adaptarse a los cambios y

así mismo deja ver cuán difícil puede ser este proceso sobre todo en la mediación de unidades curriculares como la Práctica Profesional.

Considerando que la modalidad ADI-UNEFM data de al menos 19 años se develan con más precisión inquietudes que me conducen como investigadora a querer comprender:

¿Cuáles son los significados otorgados a la mediación pedagogía virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM, según las experiencias descritas por los actores involucrados?

¿Qué significado le atribuyen los docentes del Departamento de Prácticas Profesionales a la modalidad b-learning ADI-UNEFM?

¿Cómo es posible comprender la manera en la que los docentes experimentan la mediación pedagógica de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM?

¿Qué corpus teórico puede emerger sobre la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning

partiendo de las experiencias vividas por los actores clave?

CONTEXTUALIZACIÓN ONTOEPISTEMICA Y SECUENCIA METODOLÓGICA

A lo largo de este apartado muestro los aspectos relacionados con el abordaje de la investigación empírica relacionada a la Mediación Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning. De igual modo, presento las razones que como investigadora considero válidas para la selección del paradigma adoptado.

A continuación, comenzaré por evocar cuales fueron los argumentos que tomé en cuenta para seleccionar y aplicar la metodología cualitativa en mi investigación:

El interés personal de fortalecer y expandir horizontes en el campo investigativo como profesional de las ciencias humanas permitiéndome ver el mundo desde la otredad, fusionando horizontes para crear otros más amplios.

La metodología cualitativa está orientada a comprender los fenómenos educativos y sociales, con la finalidad de

lograr la transformación partiendo de los contextos de los informantes clave y el significado otorgado por estos, producto de la reflexión de sus experiencias o mundo de vida.

- ✚ Este tipo de metodología permite focalizar escenarios propios de los participantes.
- ✚ La relevancia y aceptación que le otorga la metodología cualitativa a la participación del investigador y su cosmovisión en el transitar investigativo, elementos que a su vez son de suma importancia en el desarrollo de la tarea hermenéutica.

POSTURA ONTOEPISTEMOLÓGICA

La Mediación Pedagógica Virtual y las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning se asumen, en este recorrido investigativo, como construcciones sociales, dada su naturaleza compleja y diversa, es decir, esencialmente humana.

Esto me conllevó a situar la investigación en una *perspectiva ontológica interpretativa/comprendiva*, como enfoque de investigación social de naturaleza dialéctica, política e ideológica, según el cual la

realidad es *aprehendida*, no sólo fenomenológicamente, en razón del marco referencial interpretativo de cada sujeto en su interrelación con el objeto de conocimiento, sino mediante el *diálogo intersubjetivo* entre diversos actores sociales.

Siendo congruente con las ideas expuestas, en razón del valor del uso social del conocimiento, asumí el *enfoque epistemológico fenomenológico*, en el marco de la Filosofía Hermenéutica de Gadamer (1999) como senda teórica para realizar mi tarea interpretativa, por cuanto se trata de privilegiar los significados, discursos e intenciones de las acciones de las propias personas, intentando comprenderlas para interpretar la realidad más allá de su simple descripción y explicación.

Por consiguiente, este enfoque me permitió obtener información sustantiva con la data proporcionada por los informantes acerca de los significados que los diversos actores sociales le otorgaron a la Mediación Pedagógica Virtual y la Práctica Profesional en la Modalidad b-learning partiendo de su experiencia en

dicha modalidad. Lo que dio lugar a la generación de conocimiento sustantivo sobre la Mediación Pedagógica Virtual de la Práctica Profesional desde una modalidad diferente a la acostumbrada, viendo el fenómeno desde la perspectiva del docente.

En este enfoque epistemológico, *la narrativa y la hermenéutica* constituyen la tarea base de esta investigación, al facilitar un acercamiento proxémico e interactivo que de algún modo garantiza la recogida de información en un contexto *natural* de intercambio intersubjetivo y permite salvar *distancias científicas* entre el sujeto y el objeto de investigación. Del mismo modo, permite enriquecer la argumentación acerca de la realidad estudiada por la diversidad de interpretaciones. La naturaleza de la realidad social desde esta epistemología, tiene una implicación directa en las opciones metodológicas a utilizar al requerir de métodos y técnicas de carácter interpretativo/ hermenéutico, cuyo foco de interés lo constituyen el contexto, el

significado de los actos humanos y las partes discursivas, que se desarrollan en el marco de situaciones particulares. De manera que, como método se utilizó Círculo Hermenéutico para comprender e interpretarla data suministrada por los informantes clave.

CÍRCULO HERMENÉUTICO

Este representa la iteración de una visión general del objeto con una visión detallada del mismo. Desde Schleiermacher (1999), se ha aceptado que el movimiento de la comprensión se mueve constantemente del todo a las partes y viceversa. La tarea se circunscribe a profundizar la comprensión de los sentidos en los círculos concéntricos partiendo del movimiento bidireccional del todo a las partes y de las partes al todo.

Para ilustrar mejor el círculo hermenéutico, tomo lo planteado por Planella (2005:5) quien explica que la comprensión es un proceso referencial que involucra un proceso comparativo en el cual el objeto a comprender se constituye en forma de círculos integrados por diferentes partes. Comprendemos el

significado de una palabra relacionándola con el resto de la frase, y recíprocamente el significado de toda la frase depende del significado de cada una de las palabras que la constituyen.

Por su parte, Heidegger (2005) representa el círculo hermenéutico a partir de la temporalidad del *estar ahí*; encontrando su razón en la correspondencia persistente de las preconcepciones. Desde esta misma trinchera, Gadamer (1999) plantea que la primera condición hermenéutica a considerar es la asunción de la precomprensión que se genera de la relación entre el intérprete y la cuestión a interpretar, tomando como punto de partida el supuesto, lo que quiere decir que quien quiera comprender debe estar conectado a la tradición desde donde se manifiesta lo transmitido en el texto. Para Valles (2008:93) a partir de este momento, el círculo hermenéutico aborda la comprensión desde un fluir constante entre la tradición que enmarca al autor y por tanto al texto; y las anticipaciones y prejuicios del intérprete.

Analógicamente Gadamer (1999:463) compara el quehacer hermenéutico con una conversación cuando nos plantea en pocas palabras que:

Forma parte de toda verdadera conversación el atender realmente a otro, dejar valer sus puntos de vista, y ponerse en su lugar, no en el sentido de que se le quiera entender como la individualidad que es, pero sí en el de que se intenta entender lo que dice.

A pesar que no hay pensamientos y experiencias idénticas si existen similitudes entre las personas que establecen un diálogo. Cuando se trata de comprender textos, Gadamer (1999:466) expresa que está plenamente justificado hablar de una conversación hermenéutica, donde se da una relación dialéctica entre la pregunta y la respuesta.

Este autor siguiendo con la filosofía de Heideggerianos muestra los aspectos del círculo hermenéutico, referentes a:

- ✚ Fijar la mirada en la “cosa misma”, lo que hace alusión a proteger la interpretación de las ocurrencias del

pensamiento.

- ✚ El intérprete, cuyo fin es comprender el texto, “realiza siempre un proyectar previo.” Gadamer (1999:333).
- ✚ Los conceptos previos juegan un papel importante al inicio de la interpretación, pero es son sustituidos gradualmente por otros más adecuados.
- ✚ La comprensión interpretativa está fundamentada en la constante proyección, lo que implica confirmar esas proyecciones en la “cosa misma”.
- ✚ La objetividad viene dada por la confirmación constante de las opiniones previas a medida que surgen.
- ✚ A manera de cerrar este apartado, puedo decir que el círculo hermenéutico lleva consigo de forma implícita, la historicidad arropada de las preconcepciones previas del investigador, siendo este un elemento importante en la construcción y comprensión de un nuevo horizonte.

APLICABILIDAD DE LA HERMENÉUTICA A LA INVESTIGACIÓN

En líneas precedentes declare

que para la presente investigación se aborda desde la fenomenología hermenéutica. Cuya decisión está supeditada a una razón esencial:

1. El estudio de la Mediación Pedagógica Virtual de la Práctica Profesional en la Modalidad b-learning involucra otorgar un papel relevante a la experiencia subjetiva como cimiento del conocimiento. En este caso particular, se estudia el Mediación Pedagógica Virtual de la Práctica Profesional desde el marco de referencia y la experiencia vivida de los docentes para así llegar al conocimiento del como experimentan, interpretan y comprenden el fenómeno en estudio.

Sin duda, este planteamiento permite la consideración del mundo vivido que involucra percepciones, creencias, precomprensiones que me permiten la interpretación y la comprensión de los significados otorgados a dicha experiencia. En este sentido, la hermenéutica se asumió como el método para el abordaje interpretativo de la data.

La razón de utilizar el método hermenéutico para el

tratamiento de la data tiene sus bases en los argumentos que a continuación expongo:

1. Con la presente investigación no persigo establecer una relación causa-efecto entre la mediación pedagógica virtual y la práctica profesional en la modalidad b-learning. De manera que su propósito esencial está constituido por la interpretación y comprensión de los fenómenos humanos y sociales inherentes.

2. En el método hermenéutico las precomprensiones tanto del autor como las del intérprete (en este escenario la investigadora) no son minimizadas. Al respecto Villa (2006:3) plantea que los pre-juicios, expectativas y presupuestos recibidos de la tradición determinan, orientan y limitan nuestra comprensión.

Para efectos del presente estudio, como investigadora estoy relacionada a la tradición debido a mi condición de docente en la

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (UNEFM), en Coro, estado Falcón, adscrita al Departamento de Prácticas Profesionales, asignada a la modalidad ADI-UNEFM.

recolección de la data y el tratamiento a las amenazas de validez.

Diseño de Investigación

En este apartado discuto las preguntas orientadoras mediante las cuales se guió la investigación. Para Valles (2008:97) las preguntas de investigación cumplen un papel fundamental en investigación cualitativa. En este sentido Maxwell (1996) plantea las siguientes funciones de las preguntas de investigación:

- ✚ Explicar en detalle lo que el estudio intenta comprender.
- ✚ Ayudar a centrar el estudio y evitar así la dispersión de la atención del investigador.
- ✚ Orientar el estudio, especialmente en cuanto a los métodos de

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTA MEDULAR DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los significados otorgados a la mediación pedagogía virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM, según las experiencias descritas por los actores involucrados?

Esta pregunta constituye la columna vertebral del estudio, en consecuencia, es el reflejo de todo el esfuerzo investigativo. Esto quiere decir, que como investigadora me interesa comprender e interpretar como experimentan la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales los docentes adscritos al Departamento de

Prácticas Profesionales en la modalidad b-learning de la UNEFM. Además; me permite conocer cuáles son los diferentes significados que construyen los docentes en relación a la mediación pedagógica virtual y prácticas profesionales en la semipresencialidad; esto permite poder identificar una serie de premisas que pudieran establecerse como constructos teóricos y de esta forma comprender mejor el fenómeno en cuestión.

PREGUNTAS SECUNDARIAS DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué significado le atribuyen los docentes del Departamento de Prácticas Profesionales a la modalidad b-learning ADI-UNEFM?

Esta interrogante se refiere a cómo perciben los docentes de prácticas profesionales la modalidad b-learning, específicamente ADI-UNEFM; teniendo como

punto de referencia la experiencia de los mismos. Tales significados pudieran influenciar el desenvolvimiento del docente en este tipo de educación virtual.

¿Cómo es posible comprender la manera en la que los docentes experimentan la mediación pedagógica de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM?

Esta interrogante está relacionada a la forma en la que metódicamente se analiza la data; para efectos de este estudio como lo declare en apartados anteriores se recurre al círculo hermenéutico de Gadamer para la realización de la tarea interpretativa.

¿Qué corpus teórico puede emerger sobre la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning partiendo de las experiencias vividas por

los actores clave?

Partiendo de la experiencia de los docentes y su construcción de significados, pudieran visualizarse diversos escenarios. Las experiencias propias de la vivencia del docente con la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales en la modalidad ADI-UNEFM pudieran generar implicaciones pedagógicas, éticas, afectivas y académicas, entre otras; que a su vez, pudieran mejorar el proceso de aprendizaje y por ende la calidad de la enseñanza.

VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

La data proporcionada por los informantes clave constituyó el escenario primordial para la realización de la interpretación, tomando en cuenta que la presente investigación se encuentra enmarcada

dentro de la fenomenología hermenéutica.

Para el fortalecimiento de la validez de la investigación se empleó la Retroalimentación del Participante que acuerdo con lo sugerido por Lincoln y Guba (1989), como intérprete compartí las síntesis interpretativas particulares con cada uno de los informantes clave, quienes verificaron que la misma era el reflejo la data suministrada por ellos; asimismo, la data fue saturada en un ciclo de ir y venir a la cosa misma.

ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA DATA

En esta sección se describen los criterios de selección de los informantes y su perfil demográfico, referido la información profesional e institucional, además de presentar el abordaje de la negociación de la relación de investigación y sus implicaciones éticas; presentando finalmente

la técnica de recolección de la data.

Tomando en cuenta la naturaleza y el carácter interpretativo del estudio, consideré pertinente la selección de los informantes clave, que de acuerdo con Robledo (2009:1) son aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador

convirtiéndose en una fuente importante de información; por ende, dicha selección fue realizada de manera intencional, lo cual es definido por Sandoval (2005:124), como aquella que:

tiene su origen en criterios y consideraciones de tipo práctico en los cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible de acuerdo a avances técnicos concretos que rodean tanto al investigador como a los

sujetos o grupos investigados.

PERFIL DEMOGRÁFICO DE LOS INFORMANTES

Para la selección de los informantes clave de esta investigación, tomé en cuenta a cinco (5) docentes universitarios; he de resaltar que estos debían poseer estudios de postgrado, ser profesores ordinarios de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” además de estar inmersos en la modalidad b-learning ADI-UNEFM, para así, poder realizar una mejor comprensión del objeto en estudio. Con la finalidad de seguir nutriendo el proceso de recolección de la data, los informantes clave cumplieron con los criterios que se mencionan a continuación:

 Participación voluntaria: Una vez que los informantes clave conocieron detalles de la investigación,

pusieron de manifiesto su deseo de participar y colaborar para que el estudio se realizara con éxito.

✚ Experiencia con el fenómeno: los participantes deben cumplir con la condición de haber experimentado el fenómeno objeto de estudio. (Creswell, 1998), tomando como basamento la premisa de la tradición fenomenológica.

✚ Variedad de informantes: Se seleccionaron informantes de varias menciones que conforman el Programa de Ciencias de la Educación núcleo Coro, adscritos al departamento de Prácticas Profesionales, así como el Coordinador de ADI-UNEFM, adscrito al Departamento de Informática y Tecnología Educativa de la UNEFM.

Para cumplir con la garantía cualitativa se tomo en cuenta la

propuesta de Miles y Huberman (1994) acerca de lo que denominan un proceso intencionado y de criterio para la selección de los informantes, según el cual todos los casos deben coincidir con algún criterio útil. En este sentido se cumplió el siguiente criterio: Haber experimentado la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM.

Las características demográficas de los informantes se presentan en el cuadro a continuación:

Número	Informante Clave
1	Coordinador ADI-UNEFM y Jefe del Departamento de Informática y Tecnología Educativa, del Programa Ciencias de la Educación de la UNEFM

2	Docente de Prácticas Profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM, mención Inglés del Programa Ciencias de la Educación de la UNEFM	6 años	constituye un elemento primordial en la dinámica informante-investigador, ya que rige la obtención de la data y los aspectos éticos vinculados a la investigación. En mi caso particular, mis informantes clave fueron contactados de varias maneras: por correo electrónico, whatsapp dada la situación de emergencia sanitaria por COVID-19 y en la sede de ADI-UNEFM cumpliendo con las normas de bioseguridad. Una vez ubicados e identificados los informantes clave solicité su participación en la investigación una vez explícito el propósito general, el enfoque ontoepistémico y metodológico que lo sustentan, así como la técnica de recolección de la data y el acuerdo de confidencialidad para el manejo de la información y publicación de resultados. Del mismo modo, se solicitó su disponibilidad para la
3	Docente de Prácticas Profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM, mención Informática del Programa Ciencias de la Educación de la UNEFM	17 años	
4	Docente de Prácticas Profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM, mención Informática del Programa Ciencias de la Educación de la UNEFM	12 años	
5	Docente de Prácticas Profesionales en la modalidad b-learning ADI-UNEFM, mención Informática del Programa Ciencias de la Educación de la UNEFM	20 años	

Cuadro 1: Perfil Demográfico de los Informantes. Fuente: Lares (2023).

NEGOCIACIÓN DE LA RELACIÓN DE INVESTIGACIÓN

Este aspecto

entrevista la cual fue acompañada del consentimiento informado suministrado a cada uno de los informantes clave. (Ver anexo A)

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA DATA

Para analizar el fenómeno que estudio, inicialmente realicé un recorrido documental de textos tanto en físico como digitales así como la revisión de documentos institucionales sobre la creación de la modalidad b-learning ADI- UNEFM. Posteriormente, usé la entrevista con la finalidad de indagar las creencias, opiniones y experiencias acerca del fenómeno que tienen los informantes. Resulta pertinente expresar que se realicé dos entrevistas una dirigida específicamente al Coordinado de ADI- UNEMF y otra dirigida a los Docentes de Prácticas Profesionales

asignados a ADI- UNEFM. (ver Anexo B y C guiones de entrevista)

Por razones del COVID-19 y a su vez la ordenanza de aislamiento social se utilizó como medio electrónico el e-mail específicamente Gmail, lo que me permitió tomar el registro fiel de lo expresado por los informantes clave, convirtiéndose en insumo para su análisis e interpretación.

Por otra parte, metodológicamente, la entrevista tiene correspondencia con la fenomenología, ya que permitió abordar los significados vinculados a los contenidos de conciencia relacionados a la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning como fenómeno (Ríos, 1997:141).

ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS DE LA DATA

A continuación se

exponen los conceptos de la Hermenéutica Filosófica de Gadamer que sirvieron como enfoque para la realización de la tarea interpretativa. Dichos conceptos se fundamentan en lo expuesto por Valles (2008:115):

1. Prejuicios del intérprete: Se hizo evidente en las experiencias, creencias y opiniones previas relacionadas al fenómeno abordado en el texto a interpretar, y que fueran declaradas por el intérprete

2. Tradición: Involucra costumbres, creencias y valores a los que el ser humano se ha expuesto. Involucra tanto al autor del texto como al intérprete.

3. Temporalidad: Se hizo visible mediante la empatía por parte del intérprete de situarse en la realidad histórica del autor respetando expresiones y conceptos emitidos.

4. Historicidad: Asociado a la consideración de

fenómenos y/o textos de la historia. Este término se fundamenta partiendo de la premisa propuesta por Diltthey de que todos somos seres históricos, (Gadamer, 1999: 372), por lo tanto, el texto como creación del autor, constituye entonces un elemento de naturaleza histórica. En el presente estudio, esta realidad se hizo visible en el intento de comprender el texto desde la distancia histórica que define nuestra situación como intérprete.

5. Horizontes:

Constituyen los aspectos únicos e invariantes de la experiencia. Involucra las creencias, costumbres, experiencias y valores expresados en el texto por los docentes.

MOMENTOS DEL CÍRCULO HERMENÉUTICO COMO MÉTODO

Para efectos de esta investigación la descripción del método que a continuación se desglosa está orientada por la expuesta por Valles (2008:108):

Momento 1:
Inicialmente como

intérprete se procede a declarar las precomprensiones que vienen dadas por el bagaje de conocimiento que se tiene de la cosa misma o fenómeno a interpretar.

Posteriormente se procede con la primera lectura del texto.

Momento 2: Se realizó la primera lectura del texto, partiendo de la pregunta ¿Qué me dice el texto del autor?

Momento 3: Se realizó una matriz de registro de la entrevista por cada uno de los informantes clave, dicha matriz contiene de los siguientes aspectos: numeración de cada línea para tener un mejor manejo de la información, relato (entrevista), categoría y sub categorías.

Matriz de Registro de Entrevista

Cuadro 2: Modelo de Matriz de Registro de Entrevista. Fuente: Lares (2023)

Momento 4: Se realizó una segunda lectura del texto. Continuando con la conversación hermenéutica ¿Qué me dice el texto del autor?, esta tarea interpretativa es desde la perspectiva de “parte a un todo”.

Momento 5: Se hizo la numeración todas las líneas de la entrevista.

Momento 6: Posteriormente se resaltarán mediante colores (cromatización de cada informante clave) de palabras o frases en las líneas de algunos párrafos que muestran aspectos relevantes y que brindan una clara representación de la experiencia. Estas palabras o frases representaron las partes

y fundamentaron la relación dialéctica entre las partes y el todo. También se realizó

Informante Clave:			
L		Categoría	Sub Categoría
			Código

una matriz de sistematización de categorías y sub categorías develadas por cada informante clave.

CROMATIZACIÓN DE LOS INFORMANTES CLAVE

Informantes Clave	Color
IC01J	
IC02F	
IC03D	
IC04Y	
IC05A	

Cuadro 3: Modelo de Cuadro de Cromatización de Informantes Clave. Fuente: Lares (2023), adaptado de Ardiles (2021)

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Informante Clave:	
Categoría	Sub Categoría

Cuadro 4: Modelo de Matriz de Sistematización de Categorías y Subcategorías, Fuente: Lares (2023), adaptado de Ardiles (2021)

Momento 7: Como parte, la palabra o las

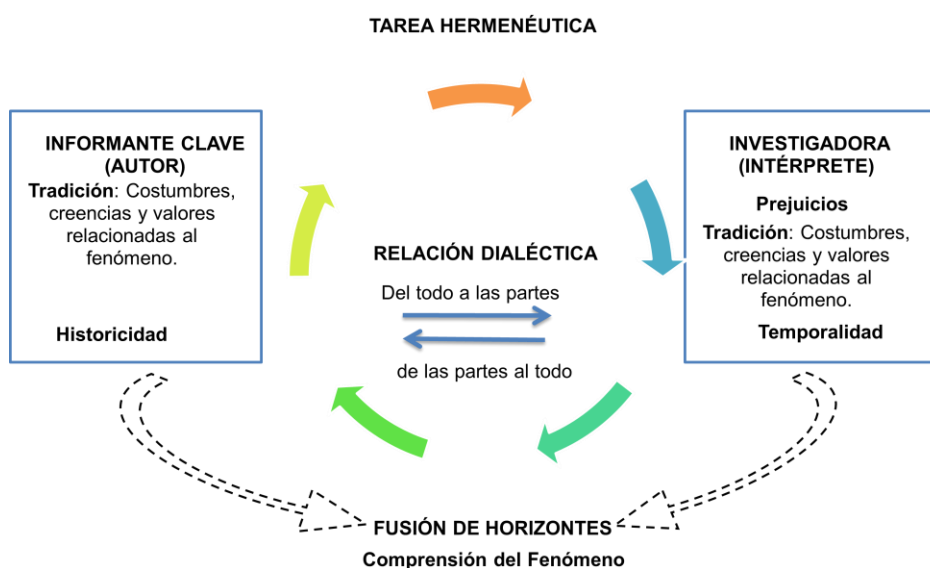
frases fue contrastada con la fundamentación teórica expuesta en el momento II de la presente investigación. Momento 8: Posteriormente, la palabra o frases se integraron al párrafo como un todo o a la línea que le corresponde. En un nuevo contexto integrado a un todo, el significado de la palabra o frases como “parte” y como “parte de un todo” se reveló sobre los temas. En este momento de interpretación se debe considerar el concepto de tradición de Gadamer, además de cumplir con las condiciones de temporalidad e historicidad. Se mantuvo constante la conversación hermenéutica, interpretando con base a la dialéctica de la pregunta- respuesta y transitando del todo a las partes y de las partes al todo, de acuerdo a la entrevista

realizada por el (la) informante clave.

Momento 9: Se buscó la fusión entre los horizontes destacados en el texto, propios del autor y los horizontes del intérprete; expresado en el acuerdo entre lo que

Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning. Los momentos 2 al 8 se repitieron todas las veces que fue necesario hasta cubrir la totalidad del texto a interpretar.

Con la finalidad de facilitar la comprensión



dice el texto y lo que manifiesta el intérprete acerca de los aspectos relevantes de la experiencia.

Momento 10: La investigadora, en su papel de intérprete construyó la síntesis interpretativa para cada informante que muestra la comprensión de la Mediación Pedagógica de las

del método y el uso de los conceptos fundamentales de la Hermenéutica Filosófica de Gadamer, el visual a continuación muestra sus elementos principales y los momentos hermenéuticos, contemplados para la realización de la tarea interpretativa.

Figura 4. Círculo Hermenéutico como Método. Fuente: Lares (2023).

En la figura 4 se visualiza la representación de los elementos que componen la Filosofía Hermenéutica de Gadamer y la aplicación del Círculo Hermenéutico como método de interpretación.

Por otra parte, se muestra la figura 5 que corresponde a la síntesis gráfica del contexto metodológico.



Figura 5. Síntesis Gráfica del Contexto Metodológico. Fuente: Lares (2023).

ANÁLISIS DE LA DATA

El interés investigativo macro por el cual se enfocó este estudio fue: Generar un corpus teórico sustantivo referente a la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning denominada Aprendizaje Dialógico Interactivo (ADI) de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” (UNEFM) desde la experiencia vivida por los docentes asignados a esa área, con la finalidad de lograr la descripción, comprensión e interpretación de los significados otorgados por los docentes a la mediación pedagógica virtual de las prácticas profesionales en la modalidad b-learning.

Se contó con la participación de 5 docentes, todos profesores de planta del Área Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional

Experimental “Francisco de Miranda” asignados a la modalidad b-learning ADI-UNEFM, 1 perteneciente al Departamento de Informática y Tecnología Educativa y el resto adscrito al Departamento de Prácticas Profesionales. El proceso de obtención de la data se realizó a través la entrevista. Las entrevistas fueron transcritas por los informantes debido a la situación pandémica por COVID-19 y analizadas. Dicha entrevista fue objeto de análisis, a través de la aplicación de la Hermenéutica Filosófica de Gadamer como enfoque que fundamentó la tarea interpretativa y la aplicación del Circulo Hermenéutico como método de interpretación.

La información que a continuación se presenta es a partir del análisis de la entrevista elaborada por cada

informante, acuerdo a la aplicación del Circulo Hermenéutico como método para realizar la tarea interpretativa, dando cumplimiento al primer paso que es la declaración general de los prejuicios del intérprete relacionados al fenómeno de estudio, con el fin de garantizar la validez interpretativa.

El análisis de la data suministrada por cada informante clave, se realizó según el orden en el que realizaron las entrevistas, también se presenta la declaración de los prejuicios como intérprete.

DECLARACIÓN DE MIS PREJUICIOS COMO INTÉRPRETE

Estar en esta posición es engorroso para mí y a la vez confuso, debido a que por vez primera me encuentro en ella, pues nunca había tenido la oportunidad de hacerlo y menos aún expresarla

de forma escrita. Esto implica recordar diferentes escenarios y situaciones que de una u otra manera han influido marcando pautas en mi andar y que han tenido una gran influencia en mi actuación como docente universitario.

Para comenzar debo hacerlo por el inicio y eso se remonta a mis primeros contactos con la mediación pedagógica y las prácticas profesionales. Quiero aclarar que lo que se plasma aquí son mis experiencias vividas, más allá del bagaje de conocimientos científicos que he acumulando en todos los años de formación académica y más recientemente con el desarrollo de esta investigación.

Haciendo una retrospectiva de mi vida, nací en una familia donde la docencia era de cierta manera la protagonista. Por el lado materno mis abuelos fueron maestros normalistas,

crecí viendo cómo mi abuela jubilada era adorada y amada por sus ex alumnos, que incluso le pedían que enseñara a sus hijos, generaciones tras generaciones pasaron por sus enseñanzas, a tal punto que montó una “escuelita” en su casa (lo que ahora conocemos como tareas dirigidas), semana tras semana observé cómo trataba con amor a sus estudiantes logrando con paciencia y dedicación que hasta los más “tremendos” (recuerdo que así calificaban a algunos niños cuando iban a pedirle que por favor los aceptara en la escuela) aprendieran a leer, escribir y a sacar cuentas.

Recuerdo que muchas veces sentí celos porque todos los niños de la escuela la abrazaban y pues, como era mía! No quería compartirla porque sabía que tenía un don muy especial,

pero por otro lado se manifestaba un sentimiento de grandeza cuando las personas decían ella es nieta de la maestra Trina o cuando me preguntaban ¿tu abuela es la maestra Trina? a lo que respondía que sí! Con el ego elevado hasta el cielo porque siempre la describían como amorosa, cariñosa, bondadosa, una mujer de principios y valores bien arraigados y con una ética intachable.

Por otra parte, está mi mamá una mujer de carácter fuerte, responsable, trabajadora, una maestra rural, graduada como maestra de primaria, quien me contaba que antes de mi nacimiento trabajaba en un caserío que para llegar a él tenían travesar un río a parte de "pedir cola" todos los días e incluso caminar kilómetros para poder llegar y atender a los niños. Transcurrido el tiempo, fue trasladada kilómetros más cerca de su pueblo de origen en la

sierra falconiana, así pasó el tiempo, se casó y nació. Cuando ya tenía "conciencia" me di cuenta que mi mamá era la "maestra Anirt" a quien veía salir a trabajar temprano porque la escuela quedaba a unos cuantos kilómetros de casa, donde atendía a 3 grados a la vez. Recuerdo acompañarla varias veces y cada viaje o caminata hasta la escuela significaba para mí una nueva aventura, la oportunidad de tener contacto con la naturaleza, sentir el viento frío, la neblina densa y el rocío en la cara, además de la oportunidad de hacer nuevos amigos, cosa que en un inicio era difícil porque me "veían diferente", me veían "como al hija de la maestra" pero al cabo de minutos simplemente éramos niños jugando.

Siguen viniendo a mí imágenes de esos momentos, recuerdo un salón pequeñito un poco agrietado y con huecos en la parte superior de la pared

para que circulara el aire, con paredes de color crema y azul claro, una pizarra para tiza y 3 filas de pupitres donde cada fila representaba un grado 4to, 5to y 6to grado, un escritorio acomodado en una esquina donde mi mamá colocaba sus libros y su cuaderno de clases, manteniendo todo organizado.

De igual modo, recuerdo cómo mi mamá dividía la pizarra en 3 partes iguales para poder plasmar la clase de cada grado en particular, mientras hacia la explicación a los estudiantes de 4to grado los de 5to y 6to hacían silencio, una vez llena la parte de la pizarra correspondiente a 4to grado ellos comenzaban a copiar la clase, mientras tanto iniciaba el mismo procedimiento para los de 5to y 6to, no recuerdo alguna vez haber visto algún tipo de desorden o bochinche dentro del salón. Hoy en día ese

salón ya no existe.

Siguieron pasando los años, y mi mamá fue cambiada nuevamente a otro caserío también a kilómetros de casa, pero en el mismo núcleo escolar el NER 243, ejerciendo funciones como subdirectora hasta su jubilación con más de 32 años de servicio. En ese entonces yo tendría alrededor de 10 años y en un principio no entendía por qué las veces que la acompañé ya no estaba en un salón (en realidad me gustaba su manera de dar las clases; tanto así que le pedía que me sacara de mi escuela que tenía 2 pisos, ventanales y grandes pasillos y me llevara todos los días a ese saloncito que aun en malas condiciones era muy acogedor), sino en una aburrida oficina llena de papeles, la idea de los días de aventuras en la antigua escuela se desvaneció.

Esta situación siguió por largo tiempo, y el trabajo administrativo fue llegando a casa, por periodos veía a

maestros circular por casa con planillas sobre: la estadística escolar, programa de alimentación escolar (PAE), nomina de personal, entre otras que en este momento no vienen a mi mente, las cuales mi mamá tenía que rehacer en muchos casos por venir con errores a pesar que todos los años eran las mismas planillas que había que llenar y entregar en la Zona Educativa y en el Distrito Escolar, ya que el núcleo contaba con personal nacional y estatal. Esta situación era molesta para mí porque sentía que me robaban el tiempo con ella, además de no comprender como es que unos maestros con experiencia cometían errores en algo que hacían una y otra vez año tras a año, y que al mismo tiempo yo siendo una adolescente ya sabía cómo hacerlo.

Para terminar con mi lado materno, también estaban mis tíos uno un

maestro con carácter! Jubilado actualmente. De esos que como niño a primera vista no quieres que te de clase, pero que al final del año extrañas y amas como a ninguno; de esos que le llenaban el salón de aquellos niños a los que los otros maestros no podían controlar y que al final del año salían transformados para bien, con gran dominio de grupo, algunos por respecto otros tal vez por miedo pero al final se convertían en niños disciplinados; su esposa también maestra jubilada actualmente cariñosa, con gran carisma para enseñar pero estricta, muy estrategia, ella fue quien me dio la responsabilidad que con 15 solo años incursionara en la docencia haciendo suplencias cuando ella no podía asistir, en ese entonces si me gustó dar clases siguiendo los ejemplos de mi abuela y mis padres, pero supe que primaria no era lo mío; también estaba mi otro tío, un ingeniero agrónomo, guerrillero, ya fallecido, un

hombre de temple, justo, luchador, idealista, con un amplio conocimiento en ciencias políticas, geografía, historia y economía, entre otros, con gran disciplina y organización, siempre nutriéndose del acontecer mundial, aunque no fue docente de profesión tenía el don de saber explicar y comunicar, siempre con una lectura diaria de libros, periódicos, revistas, etc., lo importante era leer, además de la resolución de crucigramas casi a diario como ejercicio de agilidad mental; su ejemplo de formación siempre estará presente.

En lo que respecta a mi lado paterno, mi padre un técnico superior en construcción civil, caraqueño que llegó a la sierra de Falcón por una obra civil y quedó prendado de una joven maestra (mi mamá). Mi papá con una habilidad innata para enseñar y ávido de conocimientos decidió conjuntamente con mi madre estudiar

educación, graduándose él como profesor mención matemáticas y ella como profesora mención educación para el trabajo. De uno heredé mi amor por las ciencias y del otro mi amor por las artes manuales. Crecí viendo como estudiaban con responsabilidad y trabajaban.

El ambiente educativo donde se desenvolvía mi padre era un ambiente más hostil que el de mi madre para una niña de 8 años aproximadamente, pues trabajaba en la Escuela Granja Agropecuaria "San Luis" (ETA "San Luis") y en el Liceo Nocturno de Cabure, donde impartía clases de matemática, física, dibujo técnico, estadística y topografía. Mi papá tiene la habilidad de hacer ver lo más difícil de la forma más fácil posible, y así lo hacía ver a sus estudiantes en cada una de sus materias. Inspiraba confianza en sus clases, disciplina y responsabilidad creo por eso aún es uno de los

profesores más querido y respetado de su época., lo mismo hizo conmigo, tanto así que muchas veces lo ayudé a corregir actividades de dibujo técnico con escasos 13 o 14 años, yo lo veía como algo natural y no como una labor docente.

Era emocionante visitar la ETA porque recuerdo que tenían un laboratorio de ciencias lleno de frascos de vidrio de diversos tamaños con una variedad de criaturas para su estudio, ese fue mi primer contacto con el estudio de las ciencias naturales y la biología, sentía que estaba descubriendo el mundo. También recuerdo la colección de entomología en una caja de madera con un vidrio para que se pudiesen conservar las especies y que no me importaba haberla visto muchas veces, para mí siempre fue fascinante ir de la mano de mi papá por la senda del descubriendo. Como niña todo me parecía

un juego, pero en realidad mi papá me estaba enseñando y cultivando el sentido de curiosidad, tanto así que más de 35 años después siempre estoy en la búsqueda del porqué de las cosas.

Mi papa siempre ha sido una persona culta y preparada, con una amplitud de conocimiento impresionante en diferentes disciplinas, muchas veces le llamo "el libro gordo de Petete" cuando recurro aun por su ayuda académica, siempre es mi primera opción. Hoy por hoy mis hijos hacen lo mismo, ven a su abuelo como alguien que lo sabe todo y además que puede resolver y arreglar cualquier situación problemática. Por otro lado, mi papá es un amante de la tecnología y la innovación, así que siempre se le ve inventando, creando o arreglando algo. En mi época de niña recuerdo que él tenía en un cuarto una estación de radio, donde se comunicaba con personas de diferentes

países, era increíble ver como a través de cables, micrófonos y otros aparatos electrónicos nos podíamos comunicar desde un pueblito con personas que estaban muy muy lejos en otras fronteras, era una inmensa alegría para mí cuando podía saludar a los hijos de los amigos radiales de mi papá, la magia iniciaba con las palabras "halcón me copian". En lo que respecta al resto de la familia por parte de mi padre, aunque el contacto no fue tan cercano como con la parte materna por la ubicación geográfica, todos mis tíos y tías siempre fueron ejemplo de estudio, constancia, dedicación, trabajo y ética. Todos con estudios universitarios, incluso dobles carreras relacionadas a las ciencias naturales y la educación, maestrías y doctorados; profesores y maestros en diferentes niveles educativos

Como se ve, son muchas las experiencias relacionadas directamente con la

mediación pedagógica, la práctica profesional y la tecnología durante todo mi crecimiento. Cuando llegué a bachillerato ya le explicaba a mis compañeros, sin embargo, los veinte nunca fueron mi pasión, siempre he pensado que es simplemente un número que la mayoría de las veces no demuestra el conocimiento real. En 1995 pedí una computadora de regalo de cumpleaños, el primer contacto directo con el mundo informático, en ella trabajé haciendo: transcripción trabajos para estudiantes universitarios del MACARO, al cabo de poco tiempo con ayuda de mis papas me encontraba dando sugerencias de cómo poder mejorarlos, lo que me sirvió de gran aprendizaje al ingresar a la Universidad, haciendo presentaciones para

exposiciones, entre otras.

Para el año 1996 mi papá decidió montar un centro educativo donde se impartían cursos sobre el manejo del computador y paquetes ofimáticos, ya con 16 años conjuntamente con papá era la profesora y atendíamos varios grupos a la semana, durante esos cursos se reafirmaron mis dotes docentes, así paso el tiempo hasta 1998 que dejé el pueblo para ingresar a la carrera de Educación Matemática Mención Informática de la Universidad nacional experimental "Francisco de Miranda" (UNEFM).

Una vez que ingresé a la carrera en la UNEFM el "mundo romántico" relacionado a la educación que conocía hasta entonces, encontró su lado contrario a pesar que tuve profesores excelentes tanto en lo académico como en lo personal que hoy en día forman parte importante

de mis recuerdos bonitos, así mismo encontré docentes que me enseñaron a no querer ser como ellos, donde la mediación pedagógica era prácticamente un mandato permeado por un estímulo y una respuesta.

Así pasé la carrera encontrando polos opuestos, pero mi mayor anhelo era llegar a la práctica profesional, era un reto poder cumplir los estándares de exigencia y me enorgullecía portar el uniforme. Gracias a todo el bagaje de conocimiento que traía las prácticas profesionales no representaron problema alguno, ya que era como ponerle nombres a lo que conocía en el hacer y así nutrí mi praxis teóricamente. Hay otro aspecto importante, y es el uso de la tecnología, la conectividad y el internet le dieron un toque diferente al

proceso educativo con su innovación, implicaba descubrimiento, aunque para ese entonces apenas eran los primeros destellos de lo que actualmente son.

Las prácticas profesionales fueron tan significativas en mi formación académica, que adelanté materias con el propósito de llegar rápido a ellas para poder visitar las instituciones educativas y hacer mis pasantías adentrándome en búsqueda constante de formas diferentes de enseñar proporcionándole a mis estudiantes experiencias nuevas que despertaran su interés por la adquisición de conocimientos y la aplicación de los mismos.

Una vez graduada en el año 2002, recibí varias ofertas de la UNEFM en diferentes departamentos para ingresar como profesora, sin embargo, no

fue hasta el 2004 que recibiría el llamado de la propia Jefa del Departamento de Prácticas Profesionales, la profesora María Carrera para asistir a una entrevista. Sorprendida y aunque ya con trabajo por el Ministerio de Educación como profesora de bachillerato no dudé en dar el sí porque ERA EEEL DEPARTAMENTO! donde los profesores eran los más respetados y eran la imagen de la universidad en las Instituciones Educativas que abrían las puertas a los pasantes o docentes noveles.

Para el 2006 había ganado el concurso de oposición. Los primeros años en el departamento fueron muy buenos llenos de mucho aprendizaje y experiencias gratas, luego vinieron otros años cargados de intermitencia por mi parte debido a los permisos de pre y post parto, estuve cumpliendo funciones académicas en el Área de Postgrado, además

del permiso por estudios doctorales. Entre las intermitencias y el pasar del tiempo el departamento fue cambiando, llegaron nuevos jefes, nuevos compañeros y se fue perdiendo la esencia, aunado a ello la crisis social, política y económica del país llegó a las universidades y la UNEFM no fue la excepción, cada vez mas profesores desinteresados, con menor preparación académica, cambios a nivel de contenido sin ser analizados ni evaluados a profundidad que en vez de mejorar empeoraron la situación desde mi cosmovisión, cambios emanados desde el Ministerio de Educación que debían ser acatados e implementados a priori y estudiantes a los que ya no les interesaba estudiar educación, matriculas que pasaron de 80 estudiantes en una sección a 10, toda esta situación me

preocupaba enormemente al punto de manifestar mi opinión cada vez que podía en las instancias que podía dentro de la universidad, sin embargo siguió avanzando el reloj y acrecentándose la crisis.

Cabe resaltar que todo este escenario se venía dando en "la tradicional" en la sede de Los Perozo donde impartíamos clases presenciales, pues la práctica profesional por su característica de eje de aplicación y el desempeño in situ como eje principal no se había considerado la posibilidad de la modalidad semi presencial que ofrecía la UNEFM como apoyo al ejercicio docente, antes llamada EDI (Estudios Dirigidos) y luego cambiaria a ADI (Aprendizaje Dialógico Interactivo) hasta la presente. De las cátedras ofrecidas por el departamento solo Didáctica Especial y

una que otra electiva se desarrollaba de manera virtual. Por mi parte, duré alrededor de 8 años dando clases de Didáctica Especial de forma semi presencial, diseñando recursos instruccionales e implementando estrategias de enseñanza que hicieran el contenido más atractivo en línea y que sirviera de apoyo a las clases presenciales.

La crisis del país llegó a tal grado que ni profesores ni estudiantes tenían posibilidades de cubrir el transporte para llegar a Los Perozo por lo que se empezó a hacer uso de “planes b, c y hasta d” para poder atender pedagógicamente a los estudiantes en lugares más céntricos y con mayor accesibilidad, hasta debajo de alguna mata en una plaza, pero nunca pensando en una virtualidad como primera opción por razones como falta de equipos,

conectividad, difícil acceso a la plataforma además del desempeño in situ lo que hacía mucho más engorroso todo. Así pasó gran tiempo hasta que se volvió costumbre y el desánimo de muchos reinaba mientras la matrícula mermaba, ya no eran 10 por sección sino 2 o 3, inclusive ninguno. La mediación pedagógica fue perdiendo su esencia y se fueron creando “vicios”.

Es difícil describir el cumulo de sentimientos encontrados al ver como la UNEFM viva que conocí en 1998 había llegado a un estado deplorable a nivel de infraestructura y sobre todo a nivel académico arropada por una crisis de valores éticos y morales que se llevaba todo a su paso, incluyendo mi departamento el “Departamento de Prácticas Profesionales”.

Luego de todo este declive, como la guinda

de un pastel llegó la emergencia debido a la pandemia causada por COVID-19 que tomó al mundo entero por sorpresa y vi nuevamente una educación agonizante así como también el departamento de prácticas profesionales con el llamado al aislamiento social y la implantación del Plan Universidad en Casa donde ya las clases no serían ni siquiera semi presenciales sino que pasarían a ser virtuales completamente. No estábamos preparados para ello.

Durante el tiempo de emergencia sanitaria cada profesor en las diferentes menciones asumió diversas formas de desarrollar la práctica profesional. Por mi parte atendí a mis estudiantes de Didáctica Especial (cuando los tenía) por diversos medios electrónicos como la plataforma de ADI-UNEFM a través del AVA, correo electrónico y WhatsApp,

prevaleciendo los dos últimos por falta de computador y problemas de visión lo que hacía difícil el entrar al AVA y montar material desde el celular. Cabe destacar que mi preocupación por la manera en que iban a desarrollarse las prácticas profesionales seguía latente, pues ya sabía el desánimo que ensombrecía las mismas.

Finalmente, después de pasar dos años sumamente difíciles, donde mucha gente conocida perdió la vida a causa del COVID-19 se llamó al retorno a la presencialidad, pero ya nada era remotamente parecido, no teníamos espacios físicos disponibles donde atender a nuestros escasos estudiantes, en vista de la situación se nos ofreció ofertar las prácticas profesionales en la modalidad b-learning pero debíamos nosotros "resolver" el espacio físico donde

llevar a cabo el componente presencial si no se cumplía con una serie de exigencias emanadas desde las Coordinación de ADI que ponían en riesgo la esencia de la práctica profesional.

Nuevamente, surgieron mis preocupaciones, sentía la necesidad de saber cómo se habían desarrollado las clases de práctica profesional durante la pandemia y cuales experiencias habían vivido mis compañeros en torno a ello y eso es lo que me trajo hasta aquí.

CONSIDERACIONES FINALES

Este largo recorrido formativo e investigativo personalmente estuvo cargado de una fuente de aprendizaje invaluable, dejando a su paso una variedad de develaciones de orden cualitativo, epistémico, profesional y personal, derivadas de las interpretaciones

de los significados otorgados al fenómeno por los protagonistas de esta historia, sin dejar de lado mi implicación como intérprete de cada uno de los horizontes aportados por los docentes que a bien quisieron formar parte de esta travesía.

No cabe duda, que el abordaje de este estudio representó para mí muchas complejidades tanto intelectuales como personales al tener que guardar mi maleta (preconcepciones sobre el fenómeno) y así poder desarrollar y fortalecer la capacidad de intuición, percepción, comparación e interpretación para dar paso a una fusión de horizontes que finalmente me permitió la generación de un constructo teórico para la comprensión de la Mediación Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning.

Tomando en

cuenta los intereses puntuales de este estudio se concluye provisoriamente lo siguiente:

.- Los conceptos emergentes en relación a la Mediación Pedagógica Virtual de Experimental “Francisco de Miranda” (15) sub categorías que aproximan la explicación del fenómeno.

Basándome en los hallazgos las categorías son: 1) Virtualización Educativa; 2) Innovación Educativa; 3) Docente Híbrido; 4) Diseño y Gestión de Escenarios Educativos Virtuales; 5) Formación Tecnopedagógica Permanente; 6) Competencias Tecnopedagógica; 7) Resistencia al Cambio.

La categoría **Virtualización Educativa** hace referencia al

las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning denominada Aprendizaje Dialógico Interactivo (ADI) de la Universidad Nacional

significado que los informantes clave le atribuyen de la experiencia vivida por los docentes en la modalidad b-learning en el contexto de institucional ADI- UNEFM, y señala el consenso conceptual formado por las relaciones establecidas por cada informante clave. De esta categoría se deriva la subcategoría Educación Híbrida.

La categoría **Innovación Educativa** alude a que las acciones de mediación para la formación de formadores en escenarios virtuales deben concebirse desde la pedagogía más que desde la potencialidad y sofisticación técnica

de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Esto representa una ardua tarea para la creación y desarrollo de nuevas formas de enseñar y de aprender, considerando la trilogía tecnología-pedagogía-sociedad, a propósito de la imperante necesidad de aproximar la cultura humanista y la cultura científico-tecnológica y sus repercusiones en el ámbito social. De esta categoría se deriva la subcategoría Orientaciones Tecnopedagógicas.

La categoría **Docente Híbrido** está relacionada con la visión que se tienen los informantes clave del actualmente docente como constructor tecnopedagógico. En esta convergen las siguientes subcategorías Habilidades Digitales,

Mediación Tecnopedagógica, Experiencia Tecnopedagógica.

La categoría **Diseño y Gestión de Escenarios Educativos Virtuales** está relacionada a articulación de aspectos tecnopedagógicos que develan como pueden llevarse los procesos en la modalidad virtual. Las subcategorías vinculadas son Diversidad de Ambientes de Aprendizaje, Conectividad y Recursos, Diseño Instruccional Interactivo, Interés y Motivación por Entornos Virtuales de Aprendizaje.

La categoría **Formación Tecnopedagógica Permanente** reseña la importancia que tiene el hecho de que las institucionales provean continuamente a los docentes de

herramientas y actividades formativas, así mismo de las iniciativas de autoformación. La subcategoría emergente es la Pedagogía Tecnológica

La categoría **Competencias**

Tecnopedagógica las posibles limitaciones de los docentes respecto a las competencias tecnopedagógicas requeridas para actuar en un escenario educativo virtual que pone en evidencia cómo la enseñanza y el aprendizaje no pueden limitarse a métodos presenciales exclusivamente, por lo ende el docente debe estar dispuesto tanto a fortalecer sus competencias pedagógicas como adquirir otras competencias tecnológicas. La subcategoría derivada es Fortalecimiento de

Competencias.

La categoría **Resistencia al Cambio**, cualquier tipo de cambio per se genera resistencia y dificultades para su aceptación, ya sea por miedo a enfrentarse a algo nuevo, desconfianza o inseguridad para salir de su zona de confort. Subcategoría emergente Fobia Tecnopedagógica.

.- La configuración del constructo teórico sobre la Mediación Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning se constituyó a partir de cinco (5) proposiciones a saber:

1. La mediación pedagógica virtual en la modalidad b-learning, constituye un activo estratégico en la formación práctica del docente más allá de las aulas de clase, habida

cuenta de que combina la virtualidad con la presencialidad, bajo las virtudes de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en respuesta a situaciones complejas y plagadas de incertidumbre.

2. La Práctica Profesional mediada pedagógicamente bajo la modalidad b-learning implica una dinámica integral, comunicativa, interactiva y multimodal que se instrumenta a través de un conjunto de **orientaciones tecnopedagógicas** desde el aprovechamiento crítico de las TIC.

3. La formación y actualización permanente del profesorado articulada a la apropiación de

modalidades educativas sustentadas en las TIC impulsan la Mediación Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la modalidad b-learning.

4. La Mediación Pedagógica de las Prácticas Profesionales en la modalidad b-learning se ve condicionada por la capacidad de adaptación del profesorado hacia nuevos escenarios de aprendizaje.
5. La Mediación Pedagógica Virtual bajo la modalidad b-learning constituye un dispositivo potenciador de las Prácticas Profesionales desde una perspectiva praxeológica.

El asumir Mediación

Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning como un constructo se deja abierta la puerta para seguir profundizando, de-construyendo y re-construyendo nuevas aproximaciones que nutran y amplíen esta investigación.

Dentro de este marco de consideraciones, es potencialmente posible el inicio de nuevos caminos de investigación, pues los conceptos que emergieron de este estudio pueden ser vistos como fenómenos sociales a ser investigados. En este sentido, es recomendable la generación de espacios donde pueda llevarse a cabo la socialización de los hallazgos tanto al personal que hace vida en ADI, el Departamento de Prácticas Profesionales así como toda la comunidad unefista, además del

gremio educativo en general que se sienta identificado con la comprensión de fenómenos como el de la Mediación Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning. Asimismo, propiciar espacios de intercambio dialectico que sirvan para la contrastación y reflexión crítica de la teoría que aquí se presenta.

Por otra parte, el enfoque epistemológico fenomenológico, la Hermenéutica Filosófica de Gadamer (1999) a través de la puesta en práctica de sus conceptos fundamentales (tradicición, prejuicios, horizonte, temporalidad e historicidad) y la aplicación del Círculo Hermenéutico como método me permitieron realizar la tarea interpretativa sobre la

particularidad del fenómeno de Mediación Pedagógica Virtual de las Prácticas Profesionales en la Modalidad b-learning en el contexto específico ADI-UNEFM, tomando en cuenta la información proporcionada por los informantes clave y las interpretaciones realizadas por la investigadora.

La base de cada una de las interpretaciones está fundada en la experiencia subjetiva de cada uno de los informantes clave como fuente principal de conocimiento lo que convergió en la categorización presentada, por ende, de lo expuesto en el párrafo anterior se recomienda el uso de esta metodología para el estudio de fenómenos similares.

Para finalizar, quiero expresar que

todo el proceso de construcción teórica estuvo permeado de aciertos, desaciertos, momentos iterativos, complejidades y transformaciones, por lo tanto, la construcción de conocimientos siempre es un sendero cubierto de retos y tener el ímpetu de emprender las acciones necesarias es un buen inicio.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Álvarez P., A., Sandoval F., O, Saker G., J. y Moreno G., G. (2019) Mediaciones Pedagógicas y Didácticas. Una propuesta para la formación en competencias de la Educación Superior. Editorial EDUCOSTA. Primera Edición. Universidad de la Costa.
- Ardiles R., (2021). Blended learning en el contexto

- venezolano:
aproximación
fenomenológica
desde las voces de
los docentes
universitarios. (Trabajo
de tesis doctoral). Sal
Carlos, Venezuela:
UNELLEZ
- Blanco Isauro (2018)
Mindware: Más allá
del hardware y el
software. Disponible
en:
<https://blog.asc.education/mindware-mas-alla-del-hardware-y-el-software/>
- Bedoya G. V., Muñoz O.,
J. (2019). Alternativas
emergentes de
mediación
pedagógica en la
sociedad del
conocimiento para la
educación superior:
tecnología
educativa, entornos
virtuales de
aprendizaje y
posibles paradigmas
globales de
innovación
aplicables al
contexto
colombiano. (Tesis).
Universidad Nacional
Abierta y a Distancia,
- Medellín. Colombia
- Cánchica, M. (2015).
Teoría
Fundamentada sobre
el Blended Learning
como innovación
educativa. Caso
Aprendizaje
Dialógico Interactivo.
(Trabajo inédito de
ascenso). Coro:
UNEFM
- Caruth, Caruth (2013).
Understanding
resistance to change:
a challenge for
universities. Turkish
Online Journal of
Distance Education.
14(2), 12-21
- Castañeda, J. (2021)
Construcción y
desarrollo de la
pedagogía
praxeológica.
- Cobian M., Nielsen A. y
Solis A. Contexto
Socio Cultural y
Aprendizaje
Significativo.
Cuadernos
Monográficos
Candidus,
compendio 9 Teorías
de la Enseñanza y del
Aprendizaje. 1era
parte. 2006
- Coello, Y., Subero, O. y

Disponib

Hernández, E. (2002).
 Los estudios dirigidos
 de la Universidad
 Nacional
 Experimental
 "Francisco de
 Miranda" (UNEFM).
<http://edi2.unefm.edu.ve/jlm/web/htmls/de f.htm>. Recuperado
 Córlica, J.
 (2020). Resistencia
 docente al cambio:
 Caracterización y
 estrategias para un
 problema no
 resuelto. Fundación
 Latinoamericana
 para la Educación
 a Distancia, FLEAD,
 Argentina.
 Disponible en:
<https://www.redalyc.org/journal/3314/331463171013/html/>
 Cursi, R. (2003).
 Diagnóstico de la
 Educación Superior
 Virtual en Venezuela.
 Universidad
 Metropolitana:
 Caracas.
 Recuperado de:
<http://www.ruvae.edu.ve/unesco/UNESCO>

_EDUCACIONVIRTUAL
 _VEN EZUELA.pdf
 Dávila, A., Ruiz-Bolívar, C.
 y Francisco, J. (2013).
 Modelo
 tecnopedagógico
 para la implantación
 de la modalidad
 semipresencial en la
 educación universitaria. En:
 Educare. Vol. 17, N°3.
 (115-140).
 Barquisimeto,
 Venezuela: UPEL-
 IPB.
 Disponible
 en:
<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/1171/420>
 De Castro Z., M. (2012).
 Práctica Profesional.
 Guía Didáctica del
 proceso de reflexión
 dialógica en la
 formación docente.
 1era Edición. Editado
 por la Dirección de
 Medios y
 Publicaciones de la
 Universidad de
 Carabobo. Valencia.
 Venezuela
 De Luca., M., y otros

- (2021). La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia Impacto y respuestas docentes. Fundación Carolina. Madrid. España.
- Documento Diseño Curricular de Prácticas Docentes (1984). Instituto Pedagógico de Caracas. Departamento de Prácticas Docentes. Caracas. Venezuela.
- Facundo A. "La Educación Superior Virtual en Colombia". Informe IESALC-UNESCO. Bogotá, 2003
- Gadamer, H.(1999) *La educación es educarse*. Argentina. Editorial Paidós Asterisco
- Gadamer, H. (1999). *Verdad y Método I*. Editorial Sigueme. Pp. 225-280, 331-341, 606
- Gisbert, M., Cabero, J. y Llorente, M. (2007): "El papel del profesor y el estudiante en los entornos tecnológicos de formación", en CABERO, J. (comp.): *Tecnología Educativa*, Madrid, McGraw-Hill.
- González G., K.; Berdugo, N.; Mortigo R., A. Incidencia de los entornos virtuales de aprendizaje en la calidad de la educación superior, desde el contexto colombiano. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía* [en línea]. 2017, 10(2), 11-24[fecha de Consulta 01 de Marzo de 2022]. ISSN: 1657-107X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561059354002>
- Gros B., *Evolución y Retos de la Educación Virtual. Construyendo el e learnig del siglo XXI*. Editorial UOC. Primera edición 2011. Barcelona.
- Gutiérrez P., F. y Prieto C., D (1999). *Mediación*

- Pedagógica.
Apuntes para una educación a distancia alternativa. Colección signo. Ediciones Ciccus La Crujía. Sexta Edición. Argentina.
- Habermas, J (1987). La teoría de la acción comunicativa I. Racionalización de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus.
- Hernández, I., Alvarado, J. C. y Luna, S. M. (2015). Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 44(1), 135–151. Recuperado
- Husserl, E. (1992). *Invitación a la Fenomenología*. España. Ediciones Paidós América. Pp. 35-65
- Landazábal, D. (2008). Mediación en entornos virtuales de aprendizaje. Recuperado http://www.colombiaaprende.edi.co/html/mediateca/1607/articles-106651_archivo.pdf
- Ledezma A., (2014) Análisis de la Teoría de Vygostky para la Reconstrucción de la Inteligencia Social. Universidad Católica de Cuenca. Primera edición. México
- Lincoln, Y. S.; Guba, E. (1989). *Naturalistic Inquiry*. Newberry Park.CA.:Sage Marshall C.; Rossman, G. (1998). *Diseños de Investigación Cualitativa*. 3era edición. USA.
- didácticos por: Lic. Indira Paz. Coro, Estado Falcón.
- Martinez, M., (2011). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa, 2da edición. México. Editorial Trillas.
- Maxwell, J. (1996). *Diseño de Investigación Cualitativa. Una Aproximación Interactiva*. 1era Edición. USA. Sage Publicaciones.

- Material traducido para fines didácticos por: Lic. Indira Paz.
- Miles, B. Huberman, A. (1994). *Análisis de la Data Cualitativa* 2da Edición. ThousandOaks, USA. Material traducido para fines didácticos por: Lic. Indira Paz., Coro, Estado Falcón Morado, M., Ocampo H., S. Una experiencia de acompañamiento tecno- pedagógico para la construcción de Entornos Virtuales de Aprendizaje en Educación Superior. *Revista Educación* [en línea]. 2019, 43(1), 1- 26[fecha de Consulta 17 de Marzo de 2022]. ISSN: 0379-7082. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44057415004>
- Moreno G., Fredis O., Ochoa T., Freddy A., Mutter C., Karimen J, Vargas de O., Elena C., Estrategias pedagógicas en entornos virtuales de aprendizaje en tiempos de pandemia por Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* [en línea]. 2021, XXVII(4), 202-213[fecha de Consulta 17 de Marzo de 2022]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28069360015>
- MPPEU-OPSU (2013). Proyecto nacional de educación universitaria a distancia: Propuesta de normativa nacional para la educación universitaria a distancia (EUaD). Recuperado de <http://ead.opsu.gob.ve>
- Peña, K. (2016). La Mediación Pedagógica Virtual modalidad blended learning: Caso ADI-UNEFM. (Tesis de doctoral), Universidad de Los

- Andes, Mérida.
Venezuela
- Planella, J. (2005). *Pedagogía y Hermenéutica. Más Allá de los Datos en Educación*. Universitat Oberta de Catalunya. Revista Iberoamericana de Educación. Versión Electrónica No. 36/12. Fecha: 10-11-05. Disponible en: www.rieoei.org/deloslectores/1078Planella.pdf. [Recuperado: 12 de octubre, 2022].
- Prado, J. (2001). La competencia comunicativa en el entorno tecnológico: desafío para la enseñanza. *Revista comunicar* (17). Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=17&articulo=17-2001-04>
- Prieto D. (1995). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación superior*. Bogotá, D.C: ICFES
- Puerta G., Carlos A., Roldán L., Nelson D., Rendón U., Diego L., Vélez H., Rosa M., Aproximaciones de la educación en la virtualidad como pedagogía de la comunicación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* [en línea]. 2020, (61), 233-250 [fecha de Consulta 17 de Marzo de 2022]. ISSN : 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194264514016>
- Ramírez, Y. (2015). *Adaptación del Diseño de Unidades Didácticas a Estilos de Aprendizaje Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje*.
- Ramírez H., M; Cortés P., E. y Díaz A., A. (2020). *Estrategias de mediación tecnopedagógicas en los ambientes*

- virtuales de aprendizaje. Apertura, 12(2), pp. 132-149. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27067721011
- Ríos, J. (1997). Epistemología. Fundamentos Generales. Santafé de Bogotá, Colombia. Ediciones USTA. p. 14.
- Robledo, J. 2009. Observación participante: informantes claves y rol del investigador. Nure Investigación, nº 42, Septiembre – Octubre 09, pp. 45-49.
- Romero, Y., Fiori, M., y Páez. M. 2018. Educación a distancia, nuevo paradigma del poder de la información en sector universitario. Educación a Distancia en Venezuela: 8 (9), Pp 26-49.
- Rosales-Veíña, J.; Alvarado de Salas, A.; Linares-Morales, J. Educación virtual en tiempos de contingencia. Un acercamiento a la realidad del docente venezolano Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. LI, núm. Esp., 2021, Julio-, pp. 153-180 Universidad Iberoamericana, Ciudad de México Distrito Federal, México. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27067721011
- Recuperado el 19 de Diciembre de 2022
- Salgado G, E. (2015). La enseñanza y el aprendizaje en modalidad virtual desde la experiencia de estudiantes y profesores de posgrado (Tesis de Doctorado). Universidad Católica de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Sandoval, C. (1996). Investigación Cualitativa. Bogotá: ICFES. Colombia.
- Schleiermacher, F. (1999). *Los discursos sobre hermenéutica*. Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, n.

83. Pamplona, España. Serv. Publicación. Universidad de Navarra. Introducción, traducción y edición bilingüe de Lourdes Flamarique.
- Schön, D. (1992). La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Barcelona: Paidós.
- Trompiz C. Rueda de UNESCO. "Debate temático: De lo tradicional a lo virtual: las nuevas tecnologías de la información", preparado por Didier Oilo, Paris, 1998.
- Valles, Yoly (2008). "El significado del poder en la relación docente-alumno. Un estudio fenomenológico". Tesis Doctoral presentada como requisito para optar al título de Doctora en Ciencias Humanas. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para Graduados. Programa de Doctorado en Ciencias Humanas. Maracaibo. Venezuela. 314 pp.
- Venegas-Ramos, Luzardo M., Pereira S. Conocimiento, formación y uso de herramientas TIC aplicadas a la Educación Superior. Edición en Superior por el profesorado de la Universidad Miguel de Cervantes. EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Numero 71, enero de 2020. Disponible en: <https://edutec.es/revista/index.php/edutec/article/view/1405/737>. Recuperado: el 15 de abril de 2023
- Villa, J. (2006). La Hermenéutica y el

Estudio Cualitativo de
la Política. Disponible
en:

www.critica.cl.c13/08/06. Recuperado: el
22 de marzo de 2023.

Vygotski., L. (1979). El
desarrollo de los
Procesos Psicológicos
Superiores.

Editorial Crítica.
Barcelona

COMPETENCIAS DIGITALES DESDE LA VISIÓN DE LOS DOCENTES DE INGLÉS

AUTORAS:

**LEONES OLLARVES, YARELIS CRISEL
MELÉNDEZ CHIRINOS, GLORIA CONSUELO**

RESUMEN

Las competencias digitales facilitan el uso de herramientas TIC en la práctica educativa permitiendo contribuir con el desarrollo significativo del proceso de enseñanza. Por consiguiente, el propósito de este estudio fue interpretar los significados otorgados por los docentes de inglés desde su práctica cotidiana respecto a las competencias digitales para el desarrollo de su proceso de enseñanza. Para ello, se consideró un estudio cualitativo, bajo el paradigma interpretativo y el método etnográfico. Se seleccionaron como informantes clave cinco (5) docentes de inglés que laboran en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Se empleó como técnica de recolección de datos la entrevista, mientras que para el análisis de la información se consideraron los procesos de categorización, estructuración, contrastación y posteriormente se llegó a la teorización. Como categoría emergente se obtuvieron los elementos de las competencias digitales desde la perspectiva de los docentes de inglés, tales como la adaptación de estrategias y recursos para la enseñanza y evaluación, la colaboración y la comunicación, la ética digital y el tratamiento de la información. Finalmente, es importante reflexionar sobre la necesidad de mantenernos actualizados en materia de TIC para desarrollar no solo la enseñanza del inglés de manera oportuna sino también nuestras

competencias digitales como docentes y gestores de la información facilitada hacia nuestros estudiantes.

Palabras clave: Competencias digitales, docentes, praxis educativa, enseñanza del inglés, TIC.

ABSTRACT

Digital competencies facilitate the use of ICT tools in educational practice, allowing them to contribute to the meaningful development of the teaching process. Therefore, the purpose of this study was to interpret the meanings given by English teachers from their daily practice regarding digital competencies for the development of their teaching process. To do this, a qualitative study was demonstrated, under the interpretive paradigm and the ethnographic method. Five (5) English teachers who work at the Francisco de Miranda National Experimental University were selected as key informants. The interview was used as a data collection technique, while the data analysis considered the processes of categorization, structuring, contrasting, and subsequently theorization. As an emerging category, the elements of digital competencies were obtained from the perspective of English teachers, such as the adaptation of strategies and resources for teaching and evaluation, collaboration and communication, digital ethics, and information processing. Finally, it's important to reflect on the need to stay up-to-date on ICT to develop not only timely English language teaching but also our digital skills as teachers and managers of the information provided to our students.

Keywords: Digital competences, teachers, educational praxis, English teaching, ITC.

Introducción

En el ámbito educativo actual las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han pasado de ser una opción a una necesidad esencial para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje. Las TIC median entre docente, estudiante y contenidos, transformándose en herramientas clave para responder a las demandas de la educación contemporánea (Valencia, 2016). En este contexto, los docentes requieren competencias digitales que les permitan integrar estas tecnologías de manera efectiva, adaptando estrategias y recursos a las necesidades actuales. Cruz (2018) subraya que las universidades, como centros de producción de conocimiento, deben ajustarse a las innovaciones tecnológicas, lo que exige una capacitación

constante del profesorado para garantizar su inclusión en los procesos educativos.

Por su parte, las competencias digitales, son definidas por Sánchez y Talavera (2008), como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores para una actuación eficaz, abarcan desde el acceso a la información hasta su transmisión en diversos soportes. En este mismo orden de ideas, Rangel (2015), señala que, las competencias digitales se organizan en dimensiones tales como: tecnológica, informacional, comunicativa, pedagógica y axiológica, destacando su rol en el desarrollo profesional docente y el fortalecimiento de la enseñanza mediante el acceso a recursos y el intercambio de experiencias.

En la enseñanza del inglés, estas competencias adquieren

especial relevancia, ya que las TIC facilitan el acceso a materiales auténticos como periódicos en línea, podcasts y videos, potenciando tanto las habilidades lingüísticas como las digitales de docentes y estudiantes (Pérez y Monteza, 2013). Mientras que, Martín (2012) añade que la competencia digital es intrínseca a la enseñanza del inglés, dado el uso de herramientas como buscadores y repositorios digitales.

Sin embargo, a través de observaciones informales realizadas en el Programa de Educación en Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (UNEFM) se evidencia una realidad distinta. Aunque los docentes facilitan clases en línea, predomina la desmotivación para emplear herramientas más allá de

WhatsApp, desaprovechando la plataforma de Aprendizaje Dialógico Interactivo (ADI) y otros recursos de la web que podrían enriquecer el proceso educativo. Este uso limitado, aunque funciona como complemento, refleja una resistencia al cambio, desconocimiento de herramientas diversas o falta de habilidades para adaptar estrategias virtuales, lo que genera desmotivación estudiantil, planificaciones improvisadas y selección inadecuada de contenidos (Quiñonez, 2020). Esta problemática, agravada por la transición post-pandemia a la modalidad virtual, coincide con las experiencias de las investigadoras, quienes, como parte del contexto de la UNEFM, identificaron la necesidad de explorar estas dinámicas.

Ante este panorama, el propósito de esta investigación fue interpretar los significados que los docentes de inglés de la UNEFM otorgan a las competencias digitales en su práctica cotidiana, considerando su impacto en el proceso de enseñanza. Para ello, se abordaron elementos como las habilidades y actitudes hacia las TIC, con el fin de construir un conocimiento basado en sus perspectivas. Este estudio resulta relevante no solo para optimizar la enseñanza del inglés en entornos virtuales, sino también como aporte científico que inspire futuras investigaciones sobre la era digital en la educación.

Metodología

En esta investigación se empleó el paradigma interpretativo para comprender las competencias digitales desde la interacción simbólica

(Kuhn, 1981), adoptando un enfoque cualitativo centrado en las experiencias de los docentes y su significado, en línea con Hernández et al. (2010), quienes destacan que este enfoque interpreta los fenómenos a través de los actores sociales.

El método elegido fue el etnográfico, asumido por la pertenencia de las investigadoras al contexto de la UNEFM como docentes. A partir de sus vivencias y contacto con colegas, se buscó explorar el desarrollo de las competencias digitales en la práctica docente, conforme a Giddens (2004), quien define la etnografía como el estudio directo de personas para revelar los significados de sus acciones.

Para esta investigación se empleó la etnografía educativa, definida por Yuni y Urbano (2005: 112) como el

análisis de procesos educativos mediante el método etnográfico, enfocándose en la cultura educativa de las competencias digitales en la UNEFM ante la modalidad virtual.

Se seleccionaron cinco docentes de inglés del Programa de Educación mención Inglés de la UNEFM como informantes clave, considerando: a) ejercicio activo con más de 4 años de experiencia, b) afinidad con las TIC, c) participación espontánea en entrevistas, y d) aporte significativo sobre el fenómeno estudiado.

Las técnicas empleadas fueron la observación y la entrevista, con instrumentos como registros anecdóticos y guiones de preguntas, permitiendo profundizar en las percepciones de los informantes sobre las competencias digitales.

El análisis de datos se realizó mediante codificación teórica (abierta, axial y selectiva) y categorización, estructurando la información en etapas de categorización, estructuración, contrastación y teorización, según Strauss y Corbin (2012).

Finalmente, la validez y confiabilidad se aseguraron con claridad en el diseño (dependencia) y triangulación de datos (credibilidad), garantizando una interpretación fiel de las experiencias de los informantes.

Resultados

Categorización

De acuerdo con Martínez (2006), la categorización consiste en ponerle nombre al material primario recolectado en entrevistas, observaciones, entre otros, y definir cada unidad analítica. Dentro de

cada categoría se pueden definir subcategorías. En este mismo orden de ideas, el citado autor, refiere que la categorización puede realizarse de dos maneras distintas pero complementarias: deductiva o inductivamente. La categorización deductiva se deriva de los marcos teóricos y la inductiva, la cual es la considerada en esta investigación, surge cuando las categorías emergen de los datos con base en los patrones y recurrencias presentes en ellos.

Conviene subrayar también, que a partir de los datos organizados en la codificación se realizó la categorización en este estudio. Para ello, se llevó a cabo el proceso establecido por Novak (2002) en relación a que dentro de la categorización se deben considerar los siguientes pasos: a) distribuir todas las frases,

consideraciones e ideas en cada tópico desarrollado, b) identificar y agrupar todas las afirmaciones correspondientes a cada unidad de análisis y algunas que pueden pertenecer a varias unidades de análisis, c) identificar las temáticas de cada unidad agrupándolas en tablas, d) representar las más relevantes y reiterativas mediante mapas conceptuales, tablas y cuadros comparativos; con el fin además de realizar una estructuración de los datos.

En la tabla 1, se muestra a continuación el proceso de construcción de la categoría emergente en este estudio:

Tabla 1. *Construcción de categoría emergente*

Categoría emergente	Subcategorías	Conceptos	Propiedades
Elementos relevantes dentro de las competencias digitales de los docentes de inglés	Características de competencias digitales	Habilidad y conocimiento	- Uso de herramientas y plataformas digitales.
		Herramienta facilitadora de enseñanza	- Interacción, planificación, ejecución y evaluación. - Aporte dinámico, estratégico y entretenido.
		Plataformas y aplicaciones	- Grupos de WhatsApp y correo, en Moodle: chats, foros, tareas y cuestionarios. - Zoom y meet. - Telegram.
	Herramientas digitales empleadas para enseñar		- Wordwall, abcy, baamboozle, StoryWeaver.
	Adaptación de estrategias de enseñanza en función de la tecnología	Herramientas síncronas y asíncronas	- Foro en WhatsApp. - Exposición didáctica en Zoom y meet, notas de voz o podcasts y videos pregrabados.
	Evaluación del estudiante	Plataformas de evaluación en línea	- Foro, chats y tareas. - Cuestionarios online (Forms). Kahoot. - Quizziz, Moodle.
	Promoción del aprendizaje colaborativo en línea e interacción	Empleo de estrategias	- Debates, discusiones mediante foros y chats. - Simulaciones.
	Tratamiento de la información digitalizada	Selección de contenidos contextualizado, filtración de información, elaboración y difusión del material producido	- Búsqueda y selección. - Elaboración y diseño de actividades.
			- Adaptación de contenido. - Envío de material.
	Enseñanza de la ética digital y seguridad en internet	Establecimiento de normas, valores y principios	- Uso de las TIC en contexto educativo. - Interacción en tiempo real.
	Actualización constante en materia TIC	Recursos empleados	- Tutoriales de YouTube y páginas web. - Zoom, Meet, Teams.
		Competencias digitales de los	- Bibliotecas y buscadores digitales. - Redes sociales. Diagnóstico previo.

Fuente: Leones y Meléndez (2025)

La categoría central emergente de este estudio se orienta hacia la representación de los elementos relevantes dentro de las competencias digitales de los docentes de inglés. Para ello, se desglosaron en nueve subcategorías, cada una de las cuales se especifican seguidamente.

- Características de competencias digitales: Las competencias digitales implican tener habilidades y conocimientos, ya que como lo especifican los informantes clave representan las habilidades docentes para emplear las herramientas TIC (IC1) y el conocimiento necesario para hacer uso de herramientas y plataformas digitales (IC5). También estas competencias representan

herramientas facilitadoras de enseñanza, puesto que facilitan la interacción, planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza. (IC2), significan versatilidad, inmediatez para buscar estrategias y desarrollar contenido (IC3) y son un aporte dinámico, estratégico y entretenido al proceso de enseñanza (IC4).

- Herramientas digitales empleadas para enseñar: Empleo de plataformas y aplicaciones como lo expresan a continuación los informantes clave: “Grupos de WhatsApp y correo, en la plataforma Moodle: chats, foros, tareas y cuestionarios” (IC1), “Whatsapp, aunque también interactuamos por zoom y meet” (IC2), “Whatsapp y Telegram son las herramientas más utilizadas por mi persona” (IC4), “utilizo zoom para las reuniones, que tiene opciones

para compartir pantalla, pizarra, reacciones, etc. Al mismo tiempo acudo a plataformas que tienen actividades dinámicas como wordwall, abcyra, baamboozle, StoryWeaver (IC5)".

- Adaptación de estrategias de enseñanza en función de la tecnología: Las estrategias de enseñanza son adaptadas mediante el empleo de herramientas síncronas y asíncronas, ya que como lo expresan los informantes clave, "el foro lo empleo para debates e intercambio de ideas, los chats para conversar sobre un tema, WhatsApp para crear grupos de comunicación síncrona y asíncrona" (IC1), "Zoom y meet para compartir pantalla, realizar encuestas, llenar formularios" (IC2), "notas de voz o podcasts y videos pregrabados para almacenar información y el estudiante acceda luego a ella" (IC3).

- Evaluación del estudiante: se manifiesta el empleo de plataformas de evaluación en línea, "mediante el foro y los chats, voy evidenciando qué tanto mis estudiantes han aprendido. También por medio de los cuestionarios y las tareas" (IC1), "cuestionarios online (Forms) y ejercicios de Kahoot" (IC2), "cuestionarios, ejercicios gramaticales, de análisis, y más, como Kahoot, Quizziz, Moodle" (IC5).

- Promoción del aprendizaje colaborativo en línea e interacción: se lleva a cabo a través del uso de estrategias como "debates, discusiones mediante foros y chats" (IC1), "foros de debates abiertos" (IC4), "intercambio de ideas y opiniones, con foros de discusión, debates, simulaciones" (IC5).

- Tratamiento de la información digitalizada: Es llevado a cabo a partir de la selección de contenidos contextualizados, filtración de información, elaboración y difusión del material producido. Tal como lo expresan los informantes clave, “empleo de material auténtico y selección de contenidos a compartir” (IC1), “búsqueda y selección del texto, se elaboran las actividades y se diseñan los ejercicios digitales para consolidar el contenido” (IC2), “adaptación de contenido en formato PDF con elementos visuales y grabación de videos explicativos colgados en YouTube. Envío de material vía correo o grupo WhatsApp” (IC3), “selección de información, ajuste de material, ya sea a través de libros en línea, presentaciones de PowerPoint, guías, videos, podcasts” (IC5).

- Enseñanza de la ética digital y seguridad en internet: Se resalta la necesidad para el establecimiento de normas, valores y principios. Por lo tanto, “se debe dejar claro el uso adecuado de las TIC dentro de un contexto educativo” (IC1), “los estudiantes utilizan la tecnología para “engañar” al docente cuando no hay interacción en tiempo real” (IC3), “mantener uso controlado y responsable tanto de los estudiantes como nuestras, siempre teniendo en cuenta valores y principios” (IC5).

- Actualización constante en materia TIC: Empleo de recursos como “tutoriales de YouTube y páginas web” (IC1), “recursos con plataformas de interacción como Zoom, Meet, Teams, Kahoot” (IC2), “bibliotecas digitales, navegación en buscadores digitales, lectura de textos

digitales" (IC3), "a través de las redes sociales y grupos académicos como Facebook e Instagram" (IC4), "chats grupales de Facebook que constantemente publican este tipo de información, foros, intercambio de opiniones con colegas" (IC5).

- Otras consideraciones docentes: "Diagnóstico previo sobre los conocimientos que poseen sus estudiantes no sólo con respecto al inglés sino también en relación a las competencias digitales" (IC1). "Incorporación de las TIC como contenido paralelo a cada Unidad Curricular, así como la sugerencia de apps de aprendizaje del idioma" (IC2). "El reforzamiento de valores en los estudiantes ya que "el perfil del estudiante actual ha cambiado, y el cambio es inevitable. Pero una cosa es que cambie el contexto, cambie el escenario de vida,

cambien las prioridades de la persona; y otra muy diferente es que cambien los valores. Los valores de responsabilidad, respeto y amor por lo que se hace" (IC3). "Apreciación en torno a las herramientas digitales "aunque existen ocasiones y situaciones que pueden impedir su aplicación, se han convertido en una gran ayuda para los educadores, aportando innovación, interés, dinamismo, y más" (IC5).

Estructuración

Según Martínez (2006), la estructuración involucra la integración de categorías menores en categorías más generales, a fin de identificar la categoría central. Para ello, resulta útil la elaboración de gráficos (con flechas y tipos de relaciones), que permiten integrar las categorías y captarlas en forma simultánea. En el proceso de estructuración

debemos distinguir claramente dos etapas, iguales en cuanto a su proceso, pero diferentes en cuanto a su objetivo: la estructuración individual y la estructuración general. La primera está referida a cada miembro o fuente de información. La segunda se relaciona con todos los miembros o fuentes de información. En este sentido, se muestra el gráfico 1 donde se presenta la estructuración general de la información emanada por todos los sujetos de esta investigación.

Gráfico 1

Estructuración general



Fuente: Leones y Meléndez (2025)

A partir de las entrevistas y la categorización, se identificaron que las competencias digitales, según los docentes, integran habilidades, conocimientos y herramientas como Moodle, Wordwall, Meet, Zoom, WhatsApp y Telegram, que aportan versatilidad y dinamismo a la enseñanza del inglés. Además, adaptan estrategias tradicionales (foros, debates, exposiciones) a formatos síncronos y asíncronos, emplean herramientas como chats y cuestionarios para evaluación en línea, y fomentan el aprendizaje colaborativo mediante debates y simulaciones. Destacan la importancia de seleccionar y difundir información digitalizada (PDF, videos), la ética digital para establecer normas y valores, y la actualización constante vía YouTube, redes sociales y bibliotecas digitales.

También, subrayan la necesidad de diagnosticar competencias digitales estudiantiles, asesorar en TIC, reforzar valores y valorar el aporte de estas herramientas al proceso educativo.

Contrastación

Esta etapa consistió en relacionar y contrastar los resultados con aquellos estudios que se presentaron en el marco teórico referencial, para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa (Martínez, 2006). En este orden de ideas, una vez realizada la categorización y estructuración, se logró construir una síntesis conceptual sobre los elementos relevantes dentro de las competencias digitales con la participación como informantes clave de 5 docentes de inglés adscritos al departamento de

idiomas del área ciencias de la educación en la UNEFM.

Seguidamente, se muestran los puntos coincidentes de los resultados obtenidos en este estudio y los presentados anteriormente en la fase de experiencias previas y reflexión teórica de la investigación (tabla 2).

Tabla 2.

Puntos coincidentes en base a las subcategorías emergentes, perspectivas de los informantes clave y los resultados obtenidos en otras investigaciones.

Subcategorías emergentes	Informantes clave	Resultados investigaciones
Competencias digitales	Habilidades docentes en el empleo de herramientas TIC para proceso de	- Docente requiere de conocimientos y habilidades para uso adecuado de herramientas

	enseñanza y aprendizaje óptimo.	tas en línea (Buitrago y Sánchez, 2018). - Necesarias para que la incorporación de las TIC en los procesos educativos sea exitosa (Sandía, Aguilar y Luzardo, 2018).			herramienta esencial en la integración de la tecnología al proceso enseñanza-aprendizaje (Rodríguez y Gómez, 2017).
Adaptación de estrategias en función de la tecnología	Empleo de WhatsApp, Telegram, notas de voz o podcasts y videos pregrabados.	- Empleo de audios, videos, redes sociales y aplicaciones educativas desde sus dispositivos móviles para sus clases virtuales de inglés (Quiñonez, 2020). - Internet	Herramientas digitales empleadas para enseñar	WhatsApp, correo, Moodle, zoom y meet.	WhatsApp, Google Meet y Zoom son los más utilizados para impartir las clases de manera on-line con la participación e interacción del docente-estudiante. Así como las plataformas virtuales como

		Moodle para el envío y recepción de las tareas encomendadas en las clases (Alvarado, 2022).	cuenta normas, valores y principios.	valores éticos en el internet y las redes sociales (Balladarens y Jaramillo, 2022).
Tratamiento de la información digitalizada	Selección, adaptación y presentación de contenidos de acuerdo a necesidades de los estudiantes y objetivos de enseñanza.	- El profesorado se involucra en procesos como búsqueda de información, selección y creación de contenidos y comunicación (Cabanillas, Luengo y Torres, 2020).	-	Necesidad del docente mantener actitudes y prácticas éticas en la red, dentro de las cuales se destacan: actitud abierta y crítica, disposición a la actualización permanente, fomenta el uso de las TIC, valora los aspectos éticos y legales de la información en
Ética digital	Uso controlado y responsable, teniendo en	- Identificación de deberes y derechos, promoción de		

Actualización docente	Participación en grupos de redes sociales para intercambiar información y opiniones con colegas, tutoriales, bibliotecas digitales.	internet (Sandía, Aguilar y Luzardo, 2018). - Docentes deben mantenerse actualizados sobre las herramientas tecnológicas y cómo utilizarlas (Rodríguez y Gómez, 2017). - La adquisición y actualización de las competencias TIC es un elemento esencial para la formación permanente y desarrollo profesional (Montoya	y González, 2019). Fuente: Leones y Meléndez (2025) Es importante referir, que los planteamientos presentados se argumentan desde las perspectivas, opiniones, experiencias y creencias de los sujetos informantes y desde los postulados teóricos asumidos como referentes para el abordaje del objeto de estudio. En tal sentido, es necesario precisar que las referencias consisten en citas parafraseadas que se distinguen por códigos, para resguardar la identidad de los docentes. Las competencias digitales constituyen las habilidades que poseen los docentes para emplear herramientas TIC en un proceso de enseñanza óptimo (IC1). Así lo confirman Buitrago y Sánchez (2018), quienes destacan la

necesidad de conocimientos y destrezas para diseñar cursos en línea, y Sandía et al. (2018), que enfatizan su rol en experiencias educativas exitosas.

En la enseñanza del inglés, se priorizan WhatsApp, Telegram, podcasts y videos por su accesibilidad y disponibilidad (IC3, IC4), hallazgos que respaldan Quiñonez (2020) y Rodríguez y Gómez (2017) al resaltar el uso de móviles e internet. En clases virtuales, WhatsApp, Zoom, Meet y Moodle facilitan interacción síncrona y evaluación mediante chats y cuestionarios (IC1, IC2), coincidiendo con Alvarado (2022).

El aprendizaje colaborativo se fomenta con foros y debates (IC5), como señalan Vilorio et al. (2018), mientras el tratamiento de la información digitalizada implica seleccionar y ajustar contenidos en formatos como videos o

presentaciones, usando material auténtico para garantizar calidad (IC1, IC5; Cabanillas et al., 2020). Esto se vincula con la ética digital, donde los docentes promueven un uso responsable basado en valores como respeto y cooperación (IC1, IC5), alineándose con Sandía et al. (2018), quienes abogan por prácticas éticas en la red.

Además, la actualización en TIC se logra mediante recursos como YouTube, Facebook y bibliotecas digitales (IC1, IC3, IC5), un aspecto esencial para el desarrollo profesional según Rodríguez y Gómez (2017) y Montoya y González (2019). Así, las competencias digitales no solo optimizan la enseñanza del inglés, sino que exigen una integración consciente y ética de la tecnología.

Teorización

Las competencias digitales representan las habilidades y conocimientos que deben poseer los docentes para el manejo de las herramientas TIC para un desempeño adecuado dentro del proceso educativo virtual. Al respecto, UNESCO (2019) respalda que los docentes deben emplear las TIC para guiar a sus estudiantes hacia el desarrollo de capacidad de colaboración y de reflexión crítica e innovadora.

El docente no solo debe adquirir conocimiento para manejar sino además para integrar las TIC de forma transversal entre las asignaturas, enseñanza y procedimientos de evaluación; así como también promover la autogestión en la generación de conocimientos en los estudiantes (UNESCO, 2019). Con relación a esto, los informantes clave hace

referencia a la necesidad de en paralelo a las temáticas referidas a la enseñanza del inglés, se debe asesorar al estudiante en el manejo de las TIC y de sus competencias digitales, así como de los recursos que contribuyan con su aprendizaje del idioma.

Otro elemento fundamental dentro de las competencias digitales es el referido a la ética digital. En consideración con la información recolectada desde los informantes, se resalta la relevancia de enseñar y educar al estudiante en normas, valores y principios que contribuyan con su buen desenvolvimiento. Al respecto ITSE (2008), señala que es necesario promover y ejemplificar ciudadanía digital y responsabilidad. Del mismo modo, Buitrago y Sánchez (2021) refieren la necesidad de conducir al estudiante a desenvolverse en diferentes

contextos a partir de mediación pedagógica con las tecnologías educativas que lo lleven a probarse, evaluarse y revisarse de forma efectiva y continua.

Para ello, resaltan además los informantes la necesidad de adaptar las estrategias de enseñanza y los recursos a emplearse de acuerdo al acceso a internet del estudiante, sus necesidades y los objetivos de enseñanza. Por lo tanto, las estrategias deben estar centradas en el estudiante y ofrecerse acceso equitativo a recursos y herramientas digitales apropiadas (ITSE, 2008). Similarmente, Fainholc et al. (2015) exhortan a la generación de entornos personales de aprendizaje virtuales y el uso de los dispositivos móviles para la enseñanza del idioma inglés como medio de desarrollo de la

comunicación, gestión de la información y del aprendizaje.

El empleo de herramientas digitales de forma diversa amplia el abordaje de la enseñanza del inglés, por lo que resulta esencial propiciar en el estudiante, mediante el empleo de diversas herramientas, la posibilidad de que el estudiante desarrolle tanto las destrezas receptivas (*reading and listening*) como las productivas (*writing and speaking*). A propósito de ello, Castillo (2022), resalta que dentro de las competencias básicas digitales se encuentra la creación de contenido digital, lo cual no debe limitarse a la creación de imágenes o videos, sino también a audios e incluso a la creación de una página web, blogs, entre otros.

En concordancia con la información obtenida de los informantes clave, las estrategias de enseñanza

deben adaptarse al empleo de dispositivos móviles para el empleo de herramientas de la web 2.0 como redes sociales Telegram, Facebook, aplicaciones como Whatsapp, correo electrónico, plataforma Moodle, entre otros.

Resulta fundamental señalar, además, que en consideración con los aportes de los informantes clave y en relación con lo establecido por Rangel (2015), las competencias digitales de los docentes deben comprender aspectos desde diversas dimensiones como:

Tecnológica, al señalarse el manejo de medios tecnológicos para el desarrollo de su proceso de enseñanza, que involucra la adaptación de estrategias en función de la tecnología y empleo de herramientas para la enseñanza, como por ejemplo la demostración de contenidos

a través de plataformas digitales como Moodle, Zoom; la web 2.0 como redes sociales, podcast, entre otros. Al respecto, Sandía, Aguilar y Luzardo (2017) señalan que en esta dimensión el docente utiliza de forma pertinente, responsable y eficiente una variedad de herramientas tecnológicas, para la gestión de espacios de aprendizaje, empleo y administración de redes sociales y aplicaciones como apoyo en su asignatura.

Pedagógica, se evidencia a través de la implementación de cuestionarios y tareas en línea como herramientas para evaluar a los estudiantes, así como el empleo de materiales educativos diseñados en digital como podcast, libros en línea o e-books en formato PDF o PPT y videos. En concordancia con Rangel (2015), en esta dimensión los docentes

reconocen las posibilidades del uso educativo de las TIC y diseñan diferentes tipos de evaluación en línea y recursos digitales para facilitar el aprendizaje.

Comunicativa, se desprende de la generación de un entorno colaborativo e interactivo, el cual es promovido por los sujetos desde la implementación de actividades como foros y debates, así como a través de la conformación de grupos de WhatsApp para mantenerse en contacto los docentes y sus estudiantes. De acuerdo con Castillo (2022), la colaboración es importante para que los usuarios contribuyan con una tarea u objetivo en común.

Informacional, se refleja cuando los sujetos especifican la manera en cómo realizan el tratamiento de la información, inicialmente mediante la búsqueda y selección de

material auténtico para la enseñanza del inglés, es decir producciones orales o escritas provenientes de hablantes nativos de inglés. Asimismo, involucra la adaptación de la información para posteriormente difundirla a sus estudiantes. En relación a lo anterior, Rangel (2015) refiere que en esta dimensión se deben manejar habilidades para la búsqueda, selección, almacenamiento, recuperación, análisis y presentación de la información.

Axiológica, se denota al docente considerar aspectos clave como la ética digital y la necesidad de mantenerse actualizado en materia de TIC dentro de su proceso didáctico. A partir de lo cual, los informantes resaltan la importancia del establecimiento de normas, principios y valores para el uso educativo de las TIC en la

enseñanza del inglés y el empleo de herramientas digitales para estar en consonancia con las tendencias digitales en la educación. Al respecto, Sandía, Aguilar y Luzardo (2017) señalan que en esta dimensión se resaltan las actitudes y prácticas éticas en la red y la disposición a la actualización permanente.

Conclusiones

Con relación a los hallazgos, se puede expresar que la competencia digital es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes con en cuanto al uso de la tecnología para realizar tareas, resolver problemas, comunicarse, gestionar información, colaborar, así como para crear y compartir contenido de manera efectiva, apropiada, segura, crítica, de

forma creativa, independiente y ética.

Los docentes consideran las competencias digitales básicas como la comunicación y colaboración, la creación de contenido digital y la información y alfabetización de datos. Asimismo, se puede afirmar que los profesores toman en cuenta los aspectos tecnológicos, pedagógicos, comunicativos, informacional y axiológica. En cuanto a las competencias digitales anteriormente mencionadas, los docentes mantienen mayormente la interacción con sus estudiantes a través de la aplicación WhatsApp, promueven actividades colaborativas como el foro virtual, producción de podcast, videos y libros en línea, así como el tratamiento de la información digital.

Los docentes de inglés conciben el empleo de las

competencias digitales como un aspecto de gran utilidad dentro del proceso de enseñanza. Lo anterior es debido a que consideran que dichas competencias son habilidades, conocimientos y herramientas del docente para hacer el proceso educativo más efectivo, dinámico, estratégico y versátil. Para la enseñanza del inglés, los docentes emplean las competencias digitales a través de la consideración de estrategias de enseñanza y de evaluación en función de la tecnología, empleo de herramientas digitales, consideración de actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y la gamificación como en el caso del uso de plataforma como kahoot, wordwall, abcy, entre otros.

En torno a nuestras reflexiones como investigadoras, se tiene como

consideraciones que las competencias digitales es un tema de gran relevancia, ya que en la realidad educativa actual es esencial, que los docentes tengan los conocimientos adecuados para el desarrollo del proceso de enseñanza, más aún en la modalidad virtual que mantiene vigencia dentro del Programa de Educación en Lenguas Extranjeras Mención Inglés de la UNEFM, donde labora una de las investigadoras. Pese a que pudiera darse por sentado, que posterior a la pandemia a nivel mundial todos los docentes poseen experiencia por la migración de la educación presencial a la modalidad virtual, considero que aún nos queda mucho por aprender.

En torno al método investigativo empleado, consideramos que la etnografía en este caso aplicada a la micro cultura educativa es una

herramienta de gran utilidad que nos permitió conocer la realidad en torno a los procesos de enseñanza y nos facilitó la construcción de conocimiento desde la interacción y la participación de mi persona como investigadora con mis compañeros de trabajo como informantes clave.

En relación a la teorización obtenida en este estudio etnográfico, consideramos que la misma representa un aporte significativo como contribución a la formación de aquellos docentes que aunque trabajen con la modalidad virtual, y que por algún motivo, aún no posean las competencias digitales requeridas para llevar acabo de manera óptima el proceso de enseñanza. Asimismo, coincidimos con algunos de nuestros informantes clave quienes expresan la necesidad de que el docente

cultive en el estudiante la ética y responsabilidad digital para la formación de valores y normas, así como también del desarrollo de sus competencias digitales a parte de las competencias lingüísticas, gramaticales, entre otras requeridas en el proceso de enseñanza y aprendizaje del inglés.

De este modo, el presente estudio nos ayudó a nutrir nuestros conocimientos en cuanto al ámbito investigativo y de las competencias digitales. La inmersión en la realidad de los informantes clave me hizo reflexionar sobre la importancia que tiene mantener la constante formación docente y actualización de la información que facilitamos y compartimos con los estudiantes y no descuidar la manera en la que transmitimos dicha información. Finalmente, consideramos como docente que en nuestra práctica no solo debe estar

presente el impartir clases en un aula sino también la investigación, ya que nos brinda la oportunidad de mejorar nuestro proceso de enseñanza al indagar, por ejemplo, sobre las debilidades que puedan presentarse a lo largo de dicho proceso para posteriormente buscar la solución pertinente.

Bibliografía

- Alvarado, P. (2022). **Adaptaciones tecnológicas en virtualidad para la enseñanza del idioma inglés en la Educación Superior.** *Revista Polo del Conocimiento*, 66(7), 718-732.
- Balladares, J. y Jaramillo, C. (2022). **Valores para una ética digital a partir de las generaciones digitales y el uso de las redes sociales: una revisión de la literatura.** *Digital Publisher CEIT*, 7(1), 40-52.
- Buitrago, B. y Sánchez, H. (2021). **Competencias pedagógicas y tecnológicas del docente para el diseño instruccional en educación virtual universitaria.** *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 6(2), 82-100.
- Cabanillas, J. Luengo, R. y Torres, J. (2020). **La búsqueda de información, la selección y creación de contenidos y la comunicación docente.** *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(1), 241-267.
- Castillo, G. (16 de junio de 2022). **Competencias digitales: qué son y para qué sirven.** *Innovación digital 360*. <https://www.innovaciondigital360.com/cio/competencias-digitales-que-son-y-para-que-sirven/> [Consultado: 2022, agosto 2].
- Cisterna, F. (2005). **Categorización y**

- triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa.** *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Colas, P. (1998). **El análisis de datos en la investigación cualitativa.** *Revista de Ciencias de la Educación.*
- Cruz, E. (2018). **Importancia del manejo de competencias tecnológicas en las prácticas docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES).** *Revista Educación*, 43(1).
- Fainholc, B., Nervi, H., Romero, R. y Halal, C. (2015). **La formación del profesorado y el uso pedagógico de las TIC.** *Revista de Educación a Distancia*, (38).
- Giddens, A. (2004). **Sociología (4ª edición).** Madrid: Alianza editorial.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw Hill Interamericana.
- ISTE (2008). **Estándares Nacionales (EEUU) de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para Docentes.** <http://www.eduteka.org/pdfdir/EstandaresNETSDocentes2008.pdf> [Consultado: 2022, octubre 19].
- Kuhn, T. (1981). **Mis segundos pensamientos sobre paradigmas.** Madrid: Tecnos.
- Martínez, M. (2006) **La investigación cualitativa etnográfica en educación.** Edit. Trillas, México.
- Montoya N. y González E. (2019). **Competencias TIC en docentes de nivel técnico y tecnológico. Un estudio de caso en un centro de formación del SENA.** *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (58), 74-95.
- Pérez, C. y Monteza, C. (2013). **Nuevos problemas del aprendizaje en la era digital. Competencias digitales y nuevas formas**

- de aprender.
Actualidades pedagógicas, (61).
- Rangel, A. (2015). **Competencias docentes digitales: propuesta de un perfil**. Pixel-Bit. *Revista de Medios y Educación*, (46), 235-248.
- Rodríguez, R. y Gómez, M. (2017) **Competencias digitales en la enseñanza-aprendizaje del inglés en bachillerato**. *Campus Virtuales*, 6 (2).
- Sánchez, M. y Talavera, L. (2008). **Pautas para la elaboración de la programación didáctica**. Caracas: Universidad Iberoamericana del deporte.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2012). **Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada**. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- UNESCO (2019). **Marco de competencias de los docentes en materia de TIC UNESCO**. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371024> [Consultado: 2022, noviembre 23].
- Valencia T. Serna A. Ochoa S. Caicedo A. Montes, J. y Chávez J. (2016) **Competencias y estándares TIC desde la dimensión pedagógica: Una perspectiva desde los niveles de apropiación de las TIC en la práctica educativa docente**. Pontificia Universidad Javeriana, Cali.
- Viloria, D. Pacheco, J. y Hamburger J. (2018) **Competencias tecnológicas de los docentes de universidades colombianas**. *Revista Espacios Educación*, 39 (43) 26-27
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). **Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación**. Editorial Brujas: Argentina

GERENCIA DE MERCADEO, UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA ACTUAL

AUTOR:

LUGO JOSÉ ROBERTO

RESUMEN

El interés investigativo de revisar desde la literatura actual la gerencia de mercadeo, generando así el objetivo de estas líneas, bajo una metodología de tipo documental con diseño bibliográfico. En Latinoamérica, encontramos términos como: Mercadeo, Mercadología, Comercialización y Mercadotecnia, entre otros, éste último de uso generalizado en México. En España, la cuna de nuestra lengua, se hace uso directo del término marketing. La gerencia de mercadeo es importante porque garantiza que las actividades del mercado que se realicen dentro de la empresa estén alineadas con sus objetivos generando una competencia adecuada ya sea desde el comercio, la fabricación, la industria o el servicio. Asimismo es importante la relevancia actual que tiene la gerencia estratégica de marketing como una herramienta para que la empresa sea sostenible en el tiempo, en el espacio y en la población a satisfacer desde las necesidades. Para cerrar la gerencia de mercadeo tiene un papel fundamental en la planificación y en la ejecución de las estrategias que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos comerciales. Para ello, este tipo de gerencia permite definir estrategias de mercadeo y políticas comerciales que guían las diversas actividades que van en función al cliente y en función a los objetivos generales de la empresa.

Palabras Clave: Gerencia, mercadeo, literatura.

MARKETING MANAGEMENT, A REVIEW OF CURRENT LITERATURE

ABSTRACT

The research interest of reviewing marketing management from current literature, thus generating the objective of these lines, under a documentary-type methodology with bibliographic design. In Latin America, we find terms such as: Marketing, Mercadology, Commercialization and Marketing, among others, the latter of widespread use in Mexico. In Spain, the cradle of our language, the term marketing is

used directly. Marketing management is important because it guarantees that the market activities carried out within the company are aligned with its objectives, generating adequate competition whether from commerce, manufacturing, industry or service. Also important is the current relevance of strategic marketing management as a tool for the company to be sustainable in time, space and in the population to satisfy the needs. To close, marketing management has a fundamental role in the planning and execution of strategies that allow the company to achieve its commercial objectives. To this end, this type of management allows for the definition of marketing strategies and commercial policies that guide the various activities that are geared toward the customer and the company's general objectives.

Keywords: Management, marketing, literature.

"La meta del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se venda solo"

Introducción

La gerencia de mercadeo implica un proceso de planificación, dirección y coordinación desde las políticas, lineamientos y programas de mercadeo que tenga una organización. La idea de la gerencia de mercadeo es satisfacer al cliente en sus necesidades y para ello necesitamos identificarlas, esto por supuesto genera beneficios a la empresa. Cuando se habla de la gerencia de mercadeo esto tiene que ver con esa demanda de productos y de servicios, analizar la competencia respecto a otras empresas, determinar cuáles son los clientes que tienen potencial y aquellos clientes que demandan nuestra atención como empresas para garantizar su permanencia a través del servicio y de la satisfacción de sus necesidades que podamos solventadas.

Del mismo modo, desarrollar una adecuada fijación de precios

y promociones donde tanto el cliente como la empresa sean beneficiados. De allí entonces, el interés investigativo de revisar desde la literatura actual la gerencia de mercadeo, generando así el objetivo de estas líneas, bajo una metodología de tipo documental con diseño bibliográfico.

Desarrollo

En Latinoamérica, encontramos términos como: Mercadeo, Mercadología, Comercialización y Mercadotecnia, entre otros, éste último de uso generalizado en México. En España, la cuna de nuestra lengua, se hace uso directo del término marketing, afirmándose que otros términos no son lo suficientemente amplios como para expresar su significado (Coca, 2008).

Desde el estado del arte de la gerencia de mercadeo o marketing como se acostumbra a denominarlo, Coca (2008), hace

mención, desde su estudio, a una evolución de los momentos clave del concepto de Marketing, a continuación se desglosan:

Período preconceptual
(1900 y 1959)

- Período de identificación (1900 - 1920): primeras aportaciones acerca del concepto de marketing, se definen el conjunto de actividades y funciones que reúne el vocablo marketing. Se conceptúa al marketing como parte de la economía que pone en contacto la producción con el consumo. Se cree que el marketing es la manera en que los productores comercializan sus productos.

- Período Funcionalista (1921-1945): En este período el marketing es considerado como aquellas actividades que posibilitan la transferencia de propiedad de bienes y servicios, incluyendo la distribución física

desde el momento en que el producto sale de la máquina del productor hasta llegar a los usuarios. Se especifican las funciones de Marketing: compra, venta, estandarización, riesgo, concentración, financiación, control y almacenaje.

- Período preconceptual (1945-1960): avances tecnológicos en la producción que se suceden luego de la Segunda Guerra Mundial. Economía basada en el consumo. Se caracteriza por la incorporación de los métodos y técnicas de las ciencias sociales al campo de la investigación de mercados.

Período de conceptualización formal (1960 y 1989): introducción de la primera definición formal de marketing, extensión del marketing al ámbito social, la orientación estratégica que asume el marketing.

Período actual del concepto de Marketing (1990 a nuestros días): se establece el marketing de relaciones, la orientación al mercado, el marketing e internet y los últimos conceptos de marketing (Coca, 2008).

La gerencia de mercadeo tiene dentro de sus funciones evaluar la efectividad de las estrategias que se han desarrollado dentro de la empresa y realizar algunos ajustes de acuerdo a los resultados, esto implica analizar datos desde el tiempo real y en función al rendimiento. Otra de las funciones es generar una supervisión de las personas que conforman los equipos de trabajo y generar estrategias de mercadeo, de presupuesto y de comunicación para posicionar y sostener a la empresa en el tiempo y en el mercado. Por supuesto esto nos lleva a analizar este escenario para comprender cuál es su evolución y cómo ayudar a estas

organizaciones a poder ser estrategias y anticiparse al caos, al cambio, a la transformación, a lo complejo. De esta realidad socioeconómica incorporando de manera funcional el conocimiento para dar soluciones rápidas y efectivas.

De allí que, la estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad. (citado en Rodríguez, 2014, p. 97).

Por su parte, Chiavenato (2002) planteó que el modelo organizacional de las últimas décadas está basado en la creatividad e innovación como

características fundamentales para enfrentar el ambiente dinámico del entorno.

La gerencia de mercadeo es importante porque garantiza que las actividades del mercado que se realicen dentro de la empresa estén alineadas con sus objetivos generando una competición adecuada ya sea desde el comercio, la fabricación, la industria o el servicio. Por supuesto que la gerencia de mercadeo permite generar innovaciones, adaptarnos y ajustarnos a las tendencias del escenario actual permitiendo a la empresa ser sostenible en el tiempo, y en esa realidad o escenario de generar el crecimiento de la organización.

En este sentido, la gerencia de mercadeo ha evolucionado en las últimas décadas permitiendo una adaptación a la globalización, a las tecnologías emergentes y a las expectativas de los consumidores. Es

importante resaltar que la gerencia de mercadeo va mucho más allá de satisfacer al cliente, porque posee tres elementos importantes que deben ejecutarse para garantizar una adecuada acción gerencial de marketing, estos elementos son las principales fases para dar un impacto satisfactorio al mercado y a la empresa como lo es: la planificación, implementación y evaluación; pero además es necesario la investigación del mercado porque le permite tener datos relevantes y tomar decisiones informadas sobre la competitividad, los servicios, los clientes.

De allí entonces, la importancia del gerente de mercadeo y cómo implementa las estrategias para alinear al cliente a la empresa y al mercado desde los objetivos organizacionales. El gerente debe tener la capacidad de organizar, competir desde el dinamismo del mercado y ajustarse a los cambios de este

escenario, debe además generar un proceso de supervisión de los equipos para coordinar los esfuerzos y garantizar la efectividad y la sostenibilidad.

Es por ello que, en los últimos años ha cobrado gran relevancia el estudio de los procesos de aprendizaje organizacional e innovación, esta última relacionada de forma directa con la cantidad y calidad de nuevo conocimiento generado a través de los procesos de aprendizaje organizacional, considerándose determinantes para la rentabilidad empresarial (Jiménez y Sanz, 2006).

Asimismo es importante la relevancia actual que tiene la gerencia estratégica de marketing como una herramienta para que la empresa sea sostenible en el tiempo, en el espacio y en la población a satisfacer desde las necesidades. Implica una integración de las estrategias de marketing con los

objetivos de la empresa, además de la adaptación desde los cambios y el mantenimiento en la competitividad; por lo tanto los retos actuales que tiene la gerencia de mercadeo implican la evolución tecnológica para digitalizar las herramientas las estrategias y el análisis de datos, la globalización para ampliar el mercado y hacer frente a la competencia.

Del mismo modo, el desarrollo de estrategias sostenibles desde la responsabilidad social y ambiental que se vincula con el equilibrio de los objetivos empresariales u organizacionales, la gerencia de mercadeo de hoy es un campo dinámico que requiere y exige adaptación, manejo de los cambios de la realidad inmediata, investigación de mercado, planificación estratégica, liderazgo efectivo, garantía de éxito desde el entorno competitivo y preparación del gerente para la

tecnología y para lo social desde los retos y desafíos del escenario empresarial actual.

Así entonces, en un entorno marcado por las nuevas mega tendencias que retan las inercias y los hábitos establecidos, se hace imperante un ejercicio de prospectiva que dote a la empresa de una necesaria flexibilidad estratégica, permitiéndole reaccionar con flexibilidad, pero sin perder el rumbo (Álvarez y Camio, 2017).

Según Izquierdo (2010), lo más razonable en el escenario actual es que las organizaciones se concentren en mantener a sus clientes actuales y los equipos de ventas volver a la prospección, es decir, levantar información, optimizar rutas y jerarquizar a sus clientes para ser más eficientes y no arriesgar la posición en el mercado.

Cierre

La gerencia de mercadeo tiene un papel fundamental en la planificación y en la ejecución de las estrategias que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos comerciales. Para ello, este tipo de gerencia permite definir estrategias de mercadeo y políticas comerciales que guían las diversas actividades que van en función al cliente y en función a los objetivos generales de la empresa. La gerencia de mercadeo trabaja desde la alta dirección, la alta gerencia, porque implica el establecimiento de las políticas y estrategias que deben ejecutarse a partir del análisis como una técnica importante dentro de la gerencia de mercadeo, porque este permite la identificación de oportunidades, las necesidades de los clientes y la evaluación de la competencia para poder ajustar las estrategias y acciones de marketing y desarrollarlas de acuerdo a los servicios, promociones y planes específicos

en función de los resultados de este análisis.

De acuerdo al estudio de Lozada (2020), los hallazgos más significativos apuntan a que el gerente de marketing posee un nivel de responsabilidad significativo sobre las diversas funciones de marketing, comparte el nivel de responsabilidad sobre algunas funciones de marketing con la alta gerencia, posee responsabilidad sobre las decisiones de marketing a nivel estratégico dentro de las organizaciones. El gerente de marketing utiliza las métricas en marketing como herramienta para medir la efectividad de las actividades y estrategias de marketing.

Un elemento clave dentro de la gerencia de mercadeo son las estrategias que se desarrollan para la fijación de precios, estas estrategias deben permitir la rentabilidad de la empresa, el aumento de la participación de

su participación en el mercado y la satisfacción de los clientes. Para ello el gerente de mercadeo debe dirigir, organizar, motivar e incentivar al equipo de trabajo acerca de las estrategias más idóneas desde el marketing y las ventas garantizando que se consolide la eficiencia y la efectividad para lograr los objetivos establecidos.

Es importante además el fortalecimiento y el mantenimiento de la marca de la empresa y esto tiene relación con la promoción desde la diversidad de canales para su posicionamiento y reconocimiento en el mercado, para ello es importante que el gerente de mercadeo haga el monitoreo y la evaluación de los resultados para garantizar el éxito de todo el trabajo en conjunto desde un entorno competitivo dónde se garantice el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Referencias

Álvarez, M. B., & Camio, M. I. (2017). Aprendizaje Organizacional y Prospectiva Estratégica: Revisión de la Literatura para la Identificación de relaciones y Factores Generadores de Sinergia. Lecturas seleccionadas de la XXII Reunión Anual Red Pymes Mercosur, 342

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill

Coca Carasila, Andrés Milton. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales, 14(2), 391-414. Recuperado en 22 de febrero de 2025, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000200014&lng=es&tlnq=es.

Izquierdo, L. (2010, enero 20). Con cautela. El Carabobeño: Suplemento Industrial.

Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (29), 31-55

Lozada, F. (2020). Gerentes de marketing: nivel de responsabilidad en sus funciones. Revista Academia &

Negocios, vol. 6, núm. 1, pp. 57-70, 2020. Pontifica Universidad Católica de Puerto Rico, Puerto Rico

Rodríguez, C. M. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. Análisis, 46(84 (En-Ju)), 89-104

LIDERAZO SINERGICO EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL

AUTOR:
MIQUILENA VIRGINIA

Resumen

Desde el reconocimiento e importancia que se le atribuye al liderazgo sinérgico dentro de las organizaciones como parte de ese eslabón a seguir para el logro de metas institucionales, partiendo de la articulación que procure alcanzar visiones conjuntas y sintonizar la obtención de excelentes resultados y aportar ideas en la toma de decisiones correctas encaminadas al trabajo colaborativo, el presente artículo tiene como premisa; Determinar la incidencia del liderazgo sinérgico en el desempeño gerencial del Liceo Nacional Guillermo Antonio Coronado del municipio Petit Estado Falcón hacia una gerencia comprometida con su equipo de trabajo. Para ello, se efectuó una indagación y recorrido por la literatura, desde diversas posturas que reconocen la significación de la sinergia para un buen desempeño gerencial, como Tapia, Alles, Torres, Yepes, Merlano, entre otros. Siendo un estudio bajo un diseño documental bibliográfico, siguiendo a su vez, el paradigma positivista de carácter descriptivo, donde por medio de aplicación de una encuesta se evidencia la escasa participación del personal en la toma de decisiones y trabajo en equipo. Por ello, como resultado, se insta a la reflexión de ese engranaje sinérgico del líder y el capital humano destinado a la prosperidad institucional alcanzando metas y objetivos trazados en conjunto en consonancia a la integración de cada uno de los actores involucrados en el proceso educativo a los asuntos decisorios de la institución.

Palabras Claves: Liderazgo, sinergia, desempeño gerencial, participación e integración

Abstract

From the recognition and importance attributed to synergistic leadership within organizations as part of that link to follow for the achievement of institutional goals based on the articulation that seeks to achieve joint visions and harmonize the obtaining of excellent results and contribute ideas in the making correct decisions aimed at collaborative work, the premise of this article is; Determine the incidence of synergistic leadership in the managerial performance of the Liceo Nacional Guillermo Antonio Coronado of the Petit Estado Falcón municipality towards a management committed to its work team. For this, an investigation and review of the literature was carried out, from various positions that recognize the significance of synergy for good managerial performance, such as Tapia, Alles, Torres, Yepes, Merlano, among others. Being a study under a bibliographic documentary design, following in turn, the positivist paradigm of a descriptive nature, where through the application of a survey the low participation of staff in decision-making and teamwork is evident. Therefore, as a result, reflection is urged on this synergistic mechanism of the leader and the human capital destined for institutional prosperity, achieving goals and objectives set together in accordance with the integration of each of the actors involved in the educational process to the students. decision-making matters of the institution.

Keywords: Leadership, synergy, managerial performance, participation and integration

Introducción

El adherirse a una labor conjunta en la praxis gerencial de las organizaciones es sin lugar a dudas, una de las cualidades más esenciales para alcanzar el éxito y prosperidad dentro de estas. En este contexto, es importante destacar, que una gerencia educativa exitosa ha de estar orientada hacia una dirección enmarcada en la capacidad de dirigir bajo el compromiso y vocación de servicio que no es más, que poseer aptitudes y valores de conducción hacia la empatía y trabajo en equipo, esa articulación y promoción de la *solidaridad* que permita responder acertadamente a las necesidades en la adaptación de un enfoque gerencial donde los nuevos tiempos sean sinónimo de preparación y transformación, sin olvidar que la esencia de una directiva eficiente, es afianzarse a su talento humano.

En definitiva, es alcanzar esa aprehensión de un liderazgo sinérgico que los conduzca a ejercer sus obligaciones en un accionar del trabajo colaborativo y por ende humanista. No obstante, para ello, el director debe estar al tanto de las habilidades y desempeño gerencial por las que ha de regirse, como eslabón de una adecuada conducción hacia el desempeño de su función, ya que asumir estas, es sinónimo de mejorar el accionar directivo por medio de posturas que insten a comportamientos arraigados al fortalecimiento del conocimiento propulsor de ideas y alternativas creadoras de una labor prospera.

Por ello, Alles M (2006) sostiene que; el liderazgo sinérgico incide de manera positiva en el desempeño gerencial, permitiendo adquirir conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores donde no sólo el director suma esfuerzos para un

desenvolvimiento eficaz, sino que se apoya de su equipo. En este sentido, son un conglomerado de posturas que se asumen para optimizar la gestión laboral en la toma de decisiones, elementos decisivos en una sobresaliente actuación de propuestas alineadas como opción transformadora y garantía de éxito en la actividad profesional en el que todos forman parte de dicho cambio.

Puede aludirse entonces, que la sinergia permite ese aprendizaje y conocimiento integrador, el respeto y apoyo hacia los otros, desde la honestidad y empatía que ha de promoverse en los espacios educativos, participativos y de iguales por todos los agentes encargados del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, es un argumento para reconocer los aspectos positivos que genera ser un líder sinérgico.

Partiendo de la relevancia de lo antes abordado. El presente

artículo busca determinar la incidencia del liderazgo sinérgico en el desempeño gerencial desde la experiencia empírica de una institución educativa que requiere del fortalecimiento de dicho liderazgo, por lo que, desde el paradigma interpretativo y referentes teóricos, se argumenta lo indispensable que es contar con todas las habilidades y destrezas que trae consigo ser un líder sinérgico como factor clave en un buen desempeño gerencial

Desarrollo

El repensar sobre la consolidación de la sinergia dentro de las organizaciones es un reto fundamental que ha de asumirse en ese andamiaje integrador hacia el trabajo consensuado y por ende participativo. Pues, sin duda alguna; la cooperación entre individuos es una de las relaciones más importantes para crear valor social y donde en el ámbito

laboral acrisola las bases en el desarrollo de organizaciones prósperas, dando como resultado, escenarios armónicos, toma de decisiones conjuntas, resumidas en metas y objetivos alcanzados. En este sentido, vale precisar, que la palabra sinergia de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2019) proviene del griego syn -con-, y ergos -trabajo-, lo que literalmente se traduce como trabajo conjunto, por lo tanto, existirá sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de los efectos que producirían actuando individualmente.

Se debe enfatizar que la misma, forma parte de una habilidad gerencial que aporta valor a las organizaciones permitiendo mejorar el desempeño a partir de líderes sinérgicos, asertivos y comunicadores con su equipo. Por ello, Torres(2023) afirma que ;

“la sinergia es la suma de los esfuerzos de organizaciones , especialmente en quienes las lideran con el fin de alcanzar un objetivo, permitiendo la sinergia establecer relaciones en las que todos ganan desde el trabajo conjunto” Por tanto, es ese trabajo consolidado visto como sistema, apareciendo la sinergia cuando el logro de los objetivos se alcanzan gracias a que los integrantes comparten una dirección común, con un sentido de comunidad y apoyo receptivo.

Es importante destacar, que esta, en el ámbito educativo potencia la gestión directiva como elemento indispensable para el fortalecimiento de un desempeño gerencial eficaz , un liderazgo comprometido y mutuo, ese liderazgo sinérgico que permite a todos los actores sociales lograr el máximo beneficio en el rendimiento y logro de objetivos instructivos y educacionales desde el bien común y que se reflejan en una

práctica pedagógica asertiva, dinámica e integral en ese proceso de enseñanza y aprendizaje sistémico.

Por ello, Ríos (2013) asegura que; el liderazgo sinérgico ha de ser permanente en los actores educativos, ya que constituye a sujetos partícipes de una comunidad educativa que lideran y promueven el desarrollo organizado y sistemático de los procesos escolares, que crean canales y estrategias de comunicación, potencian el ejercicio del liderazgo, la identidad y sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la construcción de una visión compartida de la realidad existente. Por lo tanto, genera ambientes de diálogo crítico y reflexivo de la situación actual, destinada a mejoras de acuerdo al contexto escolar y social.

Asimismo, Belohlavek (2007), manifiesta que un estilo de liderazgo sinérgico son las dos

formas en la cual se desarrolla las acciones en la institución educativa de mayor valor agregado, igualmente estimula la participación que naturalmente está basada en una fundamentación para compartir trabajo en pos de un objetivo común. Entre tanto, Rojas (2003), define al líder sinérgico como interdependiente, quien tiene una gran cuota de paciencia, trabaja con honestidad, ejemplaridad, compromiso, visión compartida comprende el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular y es capaz de incidir en un desempeño gerencial positivo.

Por tanto, este liderazgo radica en trabajar de forma equitativa para la obtención de prosperidad en las instituciones educativas. En este sentido, Yepes (2020) lo describe como; la percepción, acción y creación grupal que parte de la voluntad de cada integrante de aportar lo

mejor de sí mismo, decidido a brillar como individuo y a contribuir al brillo del grupo. Es entonces; cooperación, complementación de perspectivas, esfuerzos, esperanzas y anhelos para lograr beneficios conjuntos apegados a un desempeño gerencial eficaz y eficiente generando un clima laboral de respeto, lealtad y motivación entre todos.

No obstante, el desempeño gerencial de algunos directivos de las instituciones educativas no se apega a un comportamiento de liderazgo sinérgico considerando Tapia (2018) que;

Durante el proceso de trabajo en equipo, por parte de los directivos no existe una comunicación abierta y fluida, hay desmotivación, hay un ambiente no muy cómodo con bajos niveles de participación y compromiso, el haber asumido roles que se alejan de los que el equipo necesita para su buen desempeño, el que exista poca o nula confianza... conduce inevitablemente a que los resultados obtenidos no

sean de la calidad o riqueza esperadas, porque no se logra la sinergia o, al menos, no en un nivel deseable (Pag, 98)

En este contexto, debe existir un verdadero cambio cultural, con una nueva mentalidad, en la que se comparten proyectos comunes, sinergizando los esfuerzos de los miembros de la organización, educativa, ya que, las acciones antes planteadas imposibilitan que pueda existir sinergia y grado de efectividad alcanzado por el equipo, lo que lleva a un sentido negativo (disminuye) produciéndose en gran parte, por la discriminación o aislamiento del equipo, por directivos autoritarios y poco comunicativos.

Información que puede contrastarse con los estudios realizados por Mendoza (2019) en una institución educativa venezolana, manifestando la falta de liderazgo sinérgico al existir un alto nivel de autoritarismo, problemas

comunicativos en la gestión directiva y sus subalternos evidenciándose una apatía entre ambos, lo que obstaculiza el alcance de los objetivos previstos en la toma de decisiones y que no concuerda con la legislación venezolana en materia educativa participativa y protagónica.

Realidad de la cual no escapa el Liceo Bolivariano Guillermo Antonio Coronado del municipio Petit Estado Falcón, pues de acuerdo a información proporcionada por parte del personal de dicha institución los directivos se rigen por la imposición y mandato autoritario, poca integración con el personal a su cargo, generando un ambiente poco favorable y desmotivación para el cumplimiento de las metas y objetivos trazadas, aspectos que según su juicio; dejan en evidencia la ausencia de liderazgo sinérgico, pues no hay un consenso para llegar a un feliz

acuerdo en el desarrollo de lo planificado.

Asimismo, hay un escaso sentido de corresponsabilidad para la ejecución de las actividades, poca empatía y reconocimiento al compromiso y vocación de servicio que los docentes ejercen pese a escenarios poco favorables y que se complementan con la limitación de la integración escuela comunidad hacia el trabajo recíproco y fortalecimiento del proceso pedagógico.

De allí, que surja el interés de presentar mediante este artículo y el estudio desarrollado en dicha institución, reconocer la importancia, y compromiso colectivo institucional de asumir el liderazgo sinérgico como ese motor impulsador hacia la productividad y prosperidad donde todos sean agentes catalizadores de ese trabajo consensuado, participativo y protagónico.

Discerniendo que el ser director de una institución educativa es estar conscientes de que su visión de liderazgo debe insertarse en una formación de vida bajo principios y valores centrados en la igualdad para todos y todas donde se unan esfuerzos para alcanzar las metas institucionales. Con base a ello, Merlano (2011) asegura que las instituciones requieren cada día esforzarse por desarrollar metodologías que promuevan el liderazgo sinérgico, ese trabajo en equipo bajo una visión común o compartida. Pues, así, las instituciones alcanzan las metas y logros bajo un desempeño gerencial significativo no solo individual, sino grupal.

Argumentos que al llevarlos a la praxis, cumplen con el perfil de lo que del Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (2000) señala ; el director de una escuela debe ser una persona líder, con aspiraciones de crecer personal y profesionalmente, y su

labor debe ser cumplida a través de muchas actividades para las cuales debe establecer relaciones con los alumnos, personal docente, administrativo y obrero, padres y representantes , entidades educativas en un conglomerado integrador hacia el bien común del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, es evidente la significación de esta temática al estimar que cada profesional de esta casa de estudio asuma una postura de liderazgo sinérgico

Tomando en cuenta como primer garante de asumir dicha postura al director, pues Montiel (2007) indica que este, "es el máximo responsable de un centro educativo. Dirige la administración escolar, el consejo de profesores y la organización escolar". Por consiguiente, el director de una institución es quien ha de llevar la batuta de las instituciones. Por su parte, se destaca que un director de una institución educativa dirige el trabajo de la escuela y del

personal. Sus principales funciones son la coordinación de las actividades de los profesores. Enviándoles a cursos, certificando, proporcionándoles los recursos necesarios para la enseñanza, etc.), supervisa la elaboración del horario, se comunica con los padres y resuelve cuestiones de organización. El cargo de director de una escuela es un puesto honorable y responsable que requiere dedicación, amor a la profesión y el deseo de mejorar continuamente la labor del centro educativo.

En este sentido, se requiere de una labor directiva integradora siguiendo este modelo de liderazgo, donde se asuma al equipo para trabajar en conjunto proporcionar apoyo, hacerlos sentir seguros descubriendo las potencialidades de estos con el propósito de lograr la misión, visión y objetivo de la institución, es que dicho estudio a de instar por promulgar la sinergia dada a la

envergadura que genera en una gestión eficaz y eficiente.

Método

Aludiendo que el método constituye la piedra angular de todo estudio Vargas (2011) sostiene que “es más que un simple camino de indagación, constituye un marco conceptual ligado a diversas teorías, para interpretar la realidad sustentada en ciertos principios y estrategias”. En este sentido, estrategias que conducirán a darle sustento metodológico al estudio y comprender la realidad existente de lo que se está abordando.

En este contexto, se parte de un estudio de carácter descriptivo bajo el paradigma positivista, puesto ha de concebir el hecho describiendo tal cual como ocurre sin alterar ningún dato. En este sentido, de acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2010) tiene como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar

los parámetros de una determinada variable.

Por su parte, para el método descriptivo, Arias, (2012) lo define como; la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, observándose los mismos sólo para analizarlos. Lo cual, se ajusta perfectamente a esta indagación, puesto a determinar la incidencia del liderazgo sinérgico en el desempeño gerencial de los directivos del Liceo Nacional Guillermo Antonio Coronado. busca describir la importancia que tiene para una labor participativa, comprometida y eficaz el liderazgo sinérgico en el que todos son protagonistas en el alcance del éxito institucional.

A su vez, parte de un diseño documental bibliográfico puesto que la identificación clara, observable y verificable del recorrido teórico sobre el liderazgo sinérgico e importancia en el desempeño gerencial, es

evidente desde diversos autores que sustentan dicha temática. Al respecto, Arias (2012) expresa que está basado en “la búsqueda, análisis crítico e interpretación de datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas, con el propósito de aportar nuevos conocimientos”.

En este contexto, a través de ello, se parte de la realidad de otros desde el aporte científico documental, se han indagado los factores implícitos en el liderazgo sinérgico en el desempeño directivo, lo cual ha servido de base en un nuevo conocimiento o postura asumida de lo que es más conveniente para fortalecer este ámbito.

Resultados

Dentro de los resultados a alcanzar se espera lo siguiente:

- ✓ Estudiar el reconocimiento que tiene el liderazgo para

- los agentes catalizadores de promover el proceso de enseñanza y aprendizaje partiendo de los directivos, un líder educativo, que ha de motivar constantemente a su equipo para así construir una buena atmosfera de trabajo, con una comunicación asertiva y sana convivencia en la que se compartan las ideas y opiniones.
- ✓ Un liderazgo sinérgico para el logro de metas institucionales partiendo de la articulación que procure alcanzar visiones conjuntas y sintonizar la obtención de excelentes resultados pero especialmente reconocer que cada uno es capaz de contribuir y aportar ideas en la toma de decisiones correctas encaminadas al trabajo colaborativo.
 - ✓ Colocar de manifiesto ese factor intrínseco donde el gerente más que direccionar es un líder que oriente y estimula a su talento humano y que además se preocupa por este.
 - ✓ Poseer cualidades como: fuerza, compromiso, visión, humanismo y empatía poseer habilidades comunicativas donde se encuentra la flexibilidad, asertividad, confianza en sí mismo, toma de riesgo, de decisión, comprensión a sus seguidores, ser sinérgicos en las instituciones se convierte en una virtud desde lo humano y profesional.
 - ✓ Se busca internalizar sobre el valor significativo que aporta el liderazgo sinérgico para motivar e influir en procesos educativos sistémicos y democráticos, conducentes al logro de las metas u objetivos

institucionales, que han de partir de una visión colaborativa e integradora tanto con quienes hacen vida en la institución como la comunidad, brindando continuamente el bienestar educativo y por ende colectivo.

- ✓ Fortalecer en los directivos el liderazgo sinérgico para motivar e impulsa al resto a seguirlo.
- ✓ Comprender los nuevos desafíos y formar parte del cambio en el sistema educativo a partir de los tópicos que develan la significación de la sinergia en el ejercicio de la función docente es un estímulo a la innovación, mejoramiento de la productividad y aumento de la satisfacción de los miembros del equipo, trayendo como beneficio la confianza y capacidad para trabajar en conjunto. Por tanto, todo lo que

contribuya para ser un mejor profesional, un mejor ciudadano y en fin un mejor ser humano, vale la pena estudiarlo.

Conclusiones

- ✓ Tener la capacidad de dirigir y organizar ideas encaminadas a que las instituciones sean proactivas y se centren en el trabajo colaborativo y colectivo como el ingrediente principal en el logro y optimización de los procesos administrativos
- ✓ Comprender que el liderazgo no se relaciona con el mandato o autoritarismo, sino en ser receptivos, integradores y empáticos, siendo en la praxis gerencial una alternativa sumamente valiosa para alcanzar el éxito en las organizaciones
- ✓ Ejercer una práctica laboral en la que el conocimiento y

la destreza sean las protagonistas para cumplir con lo encomendado y ser una guía de éxito para todos los que cumplen la labor directiva.

- ✓ Cimentar un liderazgo sinérgico en una acción humanista, una praxis en esa vertiente, como resultado de un proceso próspero y productivo de consenso, un trabajo en equipo en el que todos son partícipes de los logros alcanzados en las instituciones, estando siempre en sintonía en la evolución y crecimiento requerido para adecuarse al contexto y desafíos que se requieren.
- ✓ Comprender que el desempeño gerencial debe formar parte ineludible en la actuación gerencial esencialmente de quienes dirigen las instituciones,

tener la capacidad de asumir posturas en las que se direcciona a su equipo de trabajo ante las realidades cambiantes que se viven, por lo que, la exigencia es desarrollar estrategias reflejando su potencial y por tanto el de su talento humano

Fuentes Consultadas

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia). España. Ediciones Granica <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Arias. F. (2012) El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología Científica. Editorial Episteme, C.A. Caracas - República Bolivariana de Venezuela
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* 5a ed.).

- México: McGraw-Hill.
<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Merlano, M. (2011) Sinergia en el ambiente de trabajo, municipio Majibacoa, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2011. www.eumed.net/rev/cccs/13/
- Mendoza L (2019) Habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del Liceo Bolivariano "Héctor Rojas Meza" de Cabudare, Estado Lara, Venezuela https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/3248
- Montiel (2007) Lo que debes saber de un director <https://www.cesuma.mx/blog/todo-lo-que-debes-saber-del-director-de-una-institucion-educativa.html#:~:text=El%20director%20de%20una%20instituci%C3%B3n,se>
- Tapia G (2018) Sinergia en las organizaciones https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Sinergias%20en%20las%20organizaciones.pdf
- Torres D (2024) Qué es la sinergia empresarial, cómo crearla y ejemplos <https://blog.hubspot.es/sales/sinergia-empresarial#:~:text=La%20sinergia%20empresarial%20consiste%20en,a%20partir%20del%20trabajo%20conjunto>
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) <https://docs.venezuela.justia.com/federales/reglamentos/reglamento-del-ejercicio-de-la-profesion-docente.pdf>
- Ríos A. (2013) Sinergia: propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar https://www.researchgate.net/publication/320464295_sinergia_propuesta_organizativa_de_directivos_y_maestros_en_gestion_escolar
- Rojas, C. (2003) Empresas Competitivas: Como lograrlas. Ram Ediciones. Madrid. Rojas, C. (2003) Empresas Competitivas: Como lograrlas. Ram Ediciones. Madrid

Yepes D (2018) Que es Sinergia.
<https://luisduardoyepesc.wordpress.com/about/que-essinergia/>

REFLEXIONES FILOSÓFICAS CURRICULARES: EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO CON SENTIDO CRÍTICO PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

AUTOR:
MORILLO SILVA JOSÉ ALBERTO

RESUMEN

Se plantean las concepciones filosóficas de la pedagogía, la educación y los diseños curriculares, con el fin de reflexionar sobre estos postulados y su influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, permitiendo con ello, conocer las posturas de diferentes autores y sus concepciones acerca del hecho educativo. En primer lugar, se encuentra la profundización de la pedagogía y su funcionabilidad en la docencia, dentro de la cual se estudiará la filosofía y la pedagogía, así como la educación: realidad social y personal. Y un segundo momento, se encuentran las concepciones curriculares, por medio de las cuales se analizará el currículo y su concepción humanista, al igual que las reflexiones filosóficas curriculares. Finalmente se presentarán las reflexiones finales y las ideas conclusivas de esta investigación.

Palabras claves: pedagogía, currículo, filosofía.

ABSTRACT

The philosophical conceptions of pedagogy, education and curricular designs are presented in order to reflect on these postulates and their influence on the teaching and learning processes, thereby allowing us to know the positions of different authors and their conceptions about the educational fact. Firstly, there is the deepening of pedagogy and its functionality in teaching, within which philosophy and pedagogy will be studied, as well as education: social and personal reality. And in a second moment, there are the curricular conceptions, through which the curriculum and its humanistic conception will be analyzed, as well as the curricular philosophical reflections. Finally, the final reflections and concluding ideas of this research will be presented.

Keywords: pedagogy, curriculum, philosophy.

II INTRODUCCIÓN.

Los sistemas educativos proponen diversas formas de hacer y vivir la educación, partiendo de un esboce global de la realidad de la cual parten para proponer y alentar a las instituciones a poner en marcha los planes y proyectos que estos plantean. Sin embargo, una vez especificada y puntualizada dicha realidad, es cuando los verdaderos desafíos se dejan entrever, los cuales vienen acompañados de la deficiencia en los servicios, falta de profesionales, carencias y demás asuntos que impiden la aplicación de los diseños curriculares con efectividad.

Es así, como más allá de presentar una lista de estrategias e ideas de cómo llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje, es necesario profundizar sobre lo que piensan, razonan e interiorizan los seres en formación, quienes resultan ser los

sujetos de aprendizaje y en quienes se centrará toda la atención de los sistemas curriculares. Esto se da gracias a la filosofía, principalmente la que se especializa en estudiar los supuestos y presupuestos educativos y que en base al saber y la razón, busca responder a las necesidades de conocimiento de la humanidad.

Ante esta aseveración, dicha investigación plantea un camino que va desde el estudio de la pedagogía como sistema de acompañamiento genuino de aprendizaje y la filosofía de la educación, a través de las cuales se pretende reflexionar sobre las concepciones curriculares en los sistemas educativos, puntualizando las particularidades de cada premisa y los aportes de diferentes autores que ayudarán a comprender estos asuntos de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

II. PEDAGOGÍA Y SU FUNCIONABILIDAD EN LA DOCENCIA.

Muchas pueden ser las conceptualizaciones actuales sobre las formas de enseñar y transmitir el aprendizaje a niños, niñas y adolescentes, inclusive a adultos, debido a la evolución vertiginosa que ha tenido la pedagogía desde sus inicios más primitivos hasta sus progresos más civilizados, en los que nuevas teorías, posturas y concepciones filosóficas, sociales y psicológicas se han manifestado con respecto al tema, con la intención de discutir cómo deben llevarse los procesos de enseñanza y aprendizaje, aumentando con ello las maneras en las que muchos educan y forman en la modernidad.

En efecto, la pedagogía debe ir a la par con los nuevos tiempos, acoplándose lo más que pueda al rápido crecimiento social para responder a ello con

eficiencia y eficacia. Sin embargo, no se debe olvidar la esencia misma de la pedagogía, aquella que, según Daros (2001, p. 92) "fue, primero, un hecho real: el hecho realizado por un esclavo de llevar o conducir a un niño al lugar en que él aprendía a leer y escribir. Éste en el trayecto de la casa a la escuela, conversaba y daba consejos al niño, de modo que la conducción física iba acompañada por una conducción cultural y moral", es decir, un acompañamiento genuino, del que toda pedagogía debe sostenerse para que lo que enseñe alcance un sentido pleno por medio de una interacción que permita descubrir lo que hay en el cerebro del que aprende y esto sea aprovechado para enriquecer su cosmovisión de las cosas.

Claramente, no se trata de sólo transmitir un cúmulo de contenidos arbitrariamente, sino que ese contenido transmita humanidad, que eso sea lo que

realmente se le pueda ofrecer a quien recibe la enseñanza, pues, de acuerdo con lo que plantea Cely (2029: 21), "en el plano pedagógico, la comprensión de las relaciones de aprendizaje y determinación de los seres como percepción, conceptualización e inteligibilidad definen los modos de acceso al saber como la conducción y orientación de las potencialidades humanas", por eso es necesario conocer cómo aprende el estudiante, cómo este observa la realidad y la procesa, cómo hace uso de los recursos que tiene a su disposición y cómo descubre los talentos que posee y los pone al servicio de la sociedad, teniendo en cuenta que más allá de cumplir con una programación, es determinar si lo aprendido tiene funcionabilidad o no en la vida de quienes lo asimilan.

Por consiguiente, Touriñán (2013: 45) explica que "es objetivo de la Pedagogía describir, explicar, interpretar y transformar

cualesquiera estados de cosas, acontecimientos y acciones educativas", pero no se puede hacer solo desde el que enseña, sino desde el que es receptor y al mismo tiempo emisor de conocimiento: el estudiante. Por lo que la funcionabilidad de la pedagogía viene dada de acuerdo al grado de transformación que se pueda generar a partir de los conocimientos transmitidos, es decir, el impacto y trascendencia que ésta puede tener en los involucrados en el hecho educativo y cómo esto puede tener un alcance en la modernidad, sin olvidar que la enseñanza debe ser recíproca con la intención de alimentarse uno de otros con sus dones, habilidades y formas de aprender.

Es así, que el acto educativo se ve marcado por la responsabilidad de transmitir los conocimientos de acuerdo a las necesidades y particularidades que los seres en formación

poseen, dando paso a la comprensión de lo que expone este mismo autor al decir que "la docencia es de por sí una función pedagógica, y cada función pedagógica implica problemas teóricos, tecnológicos y prácticos" (p. 35), por tanto, propiciar espacios y momentos para la enseñanza diversa, simplifica la funcionabilidad curricular que ésta tiene de parte del docente y del estudiante, ajustándose a los intereses de ambos, que al final es aprender de forma integral y con aplicabilidad a un hecho real en curso o próximo, afirmando también que "lo específico de la función pedagógica es construir hechos y decisiones pedagógicas" (p. 44), lo que implica y exige enfocarse en el acompañamiento genuino que trae consigo un aprendizaje significativo.

1- Filosofía y pedagogía

Ahora bien, quizás a muchos les cuesta comprender

estos asuntos, de hecho, no es descabellado asegurar que, incluso, les cuesta aplicar una verdadera pedagogía, quizás porque su horizonte está más aunado a limitarse a una porción del conocimiento humano, que puede ser necesario, pero no efectivo según la realidad que vive quien lo recibe. Es por tanto conveniente pensar que la filosofía podría ayudar a comprender dicha funcionabilidad, dada su concepción de amor a la sabiduría, entendiendo principalmente lo que explica Álvarez (2006: 123) que "ni la filosofía es un discurso sobre la pedagogía ni la pedagogía es una suma de métodos que inventamos para hacer comprender los saberes", es mucho más que un simple procedimiento mecánico o una sucesión de palabras embellecidas, es, en esencia, una relación de corresponsabilidad que ambas disciplinas desarrollan

en función de llevar a los que tienen ansias de conocer al punto álgido del saber.

En este sentido, la relación filosofía-pedagogía acrecienta la posibilidad de generar constructos epistémicos que rompan paradigmas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, abriendo brechas en las formas tradicionales y arcaicas de enseñar, por eso el autor citado anteriormente afirma que “la filosofía puede ayudar a pensar los pensamientos de la pedagogía y la pedagogía ayuda a concretar la filosofía” (p. 123), dado que esta última da los principios filosóficos para establecer los objetivos, planes, metas y valores que se pueden desarrollar en el ámbito educativo, así como despertar el sentido crítico de aquello que se propone en el currículum para alcanzar su efectividad. Por tanto, Álvarez (2006: 117) asegura que “la filosofía y la pedagogía no son disciplinas completamente puras

ni autónomas”, sino complementarias una de la otra en favor de enseñar y alcanzar el conocimiento de forma diversa según las maneras en la que cada uno concibe el mundo y al mismo hombre.

En esta dirección, nuevamente Álvarez (2006: 123) asevera que “el pedagogo puede determinar las etapas, el filósofo sus orientaciones. Cuando enseñamos, y nos metemos en el trabajo de que el otro aprenda, sabemos que un conocimiento no es una cosa que se vende o se compra, es una realidad mental que se construye a través de operaciones cognitivas complejas”, pero esta no puede ser unidireccional, sino que en la dinámica horizontal del conocimiento es donde se pueden alcanzar las metas pedagógicas y, a partir de estas reflexiones, llevar a cabo la educación de una manera más certera y ajustada a los desafíos de los nuevos tiempos, sabiendo

de su complejidad y sin temor a ir más allá de las limitaciones aparentes, las cuales se deben tomar en cuenta al momento de crear un diseño curricular.

2- Educación: realidad social y personal.

Entender la educación se ha ajustado en los últimos años a un hecho vocacional, principalmente en lugares donde los sistemas han sido vulnerados por su mal manejo, orientando la conciencia humana a ejercer desde la vocación, que si bien es cierto es el primer y transversal paso para dar cumplimiento a los procesos, está un cúmulo de razonamientos que pueden influir en la vocación docente como la satisfacción laboral, los sueldos y salarios, el clima organizacional y demás situaciones asociadas a acciones político-partidista, ideología modernas, entre otras que pueden bien sea irrumpirla, si no son comprendidos ni bien asimilados, o fortalecerla; ante lo

que se hace necesario tenerlos en cuenta en el desarrollo del hecho educativo.

Entonces, lo primero que se debe tomar en cuenta es esto que explica Cely (2019: 20) que "la educación exige pensar siempre sobre la concepción del ser humano" y pensar es algo propio de los seres humanos, por lo que cada acción que se genere afecta a los demás, por eso es necesario pensar la educación desde el principio de alteridad, originado desde la filosofía, y en base a esto crear cualquier currículo educativo que pretenda dar respuesta a las realidades y necesidades de los estudiantes, tomando en consideración a Touriñán (2013: 30) cuando asegura que "la educación es un ámbito de realidad susceptible, de ser conocido de diversas formas", por lo que su aplicabilidad y funcionabilidad debe permanecer enfocada en quien forma, en quien recibe, en su

reciprocidad y correlacional aprendizaje.

Es, por tanto, necesario explicar que, según Daros (2001: 11) en la educación "se requiere prestar atención a la concepción del ser del hombre y de la sociedad que cada constructor de una filosofía posee, pues la educación aparece como el deber moral de realizar o desarrollar lo que el hombre es o puede ser, y que, por sí solo, generalmente, no lo puede realizar", este principio ontológico de la educación debe ser punta de lanza para encontrar su sentido más idóneo en la consolidación del ciudadano con el que se pretende construir las nuevas sociedades, alimentado el compromiso social y humano que se aboque a la esencia misma del ser que busca aprender para saber aplicar el conocimiento de manera correcta luego de haber conocido de sí necesidades, carencias, emociones, opiniones y

deseos de superación vagos o altos.

En este mismo orden de ideas, Daros (2001: 11) también señala que "la educación, siendo una realidad social y personal, afecta a un numeroso abanico de aspectos, de variables o integrantes, íntimamente relacionados en forma sistemática, de modo que, al igual que en un ajedrez, cada elemento tiene su relativa y, a veces, su insoslayable importancia", a la cual se le debe dar valor dentro de un currículo educativo con el cual se pretenda trabajar en favor de formar y orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los que debe puntualizarse esa realidad social y personal que esboza la educación, considerando, de acuerdo con Daros (2001: 130) que la "planificación exige comenzar por una idea general, por un motivo o problema que debe ser circunscripto y propuesto como

objetivo a alcanzar. Significa enfocar la educación y la sociedad como cosas problemáticas, cuestionar aquello que es a la luz de aquello que podría ser" para de esta manera responder eficientemente a ello.

III. CONCEPCIONES CURRICULARES.

Los procesos investigativos dentro del ámbito educativo, deben trabajar en la construcción de planes y proyectos que sean provechosos para la consecución de objetivos que se establecen en un diseño curricular de enseñanza y aprendizaje dentro de un sistema de educación regular, sabiendo que a través de ello se responderá a los retos que se han determinado en dicho currículum, conociendo y profundizando sobre la realidad social y humana que viven los agentes de formación y bajo esa premisa establecer las líneas de acción a ejecutar.

Es por ello, que se debe comprender esto que menciona Cely (2019: p. 16) que "el currículum implica la selección, la organización y la distribución de las experiencias de aprendizaje y formación a la luz de los criterios derivados de una clara concepción de la labor educativa", ajustadas a las realidades que existan alrededor del ser en formación, para que sea realmente efectiva y dinámica la aplicación de dicho currículum, puesto que, según Daros (2001: p. 139) "su centro se halla en ofrecer un instrumento estructurador para preparar concretamente situaciones de aprendizaje y enseñanza sobre diversos temas o disciplinas" previendo con ello la improvisación del conocimiento que de por sí limita y dispersa las formas concretas de enseñar.

Por eso, Daros (2001: p. 139) expone que "el currículum estructura, con lógica y técnicas, estas preguntas: ¿Qué se va a

aprender (temas, contenidos)? ¿Cómo funciona y cómo se lo va a aprender (procesos lógico-epistemológicos)? ¿Qué dificultades tiene un aprendiz para aprenderlos (procesos psicológicos)? ¿Cómo hace el docente para facilitar aprenderlos y evaluarlos (procesos didácticos)?", por lo que diseñar estrategias curriculares no representa una simple tarea de un momento dado, sino una permanente función tanto del órgano rector como del personal que ejecuta dichas estrategias, además de ser quienes conocen las realidades y ofrecen información sobre ello para que la creación de los planes globales de abordaje sea creíble y realista.

1- Currículum y su concepción humanista.

Si se parte del estudio humano del ser que se pretende formar, no está mal concebir el humanismo como una manera de entender estos asuntos educativos

reales, partiendo de una concepción manejada desde antiguo y que está asociada más a la fe y la magnificencia de la creación divina y que de allí parte para responder a las necesidades personales.

Es por tanto necesario recordar lo que explica Cely (2019: p. 10) que "tanto Comenio como Tomás desarrollaron una pedagogía humanista en la que la educación imitaba la perfección de la obra creadora de Dios, en la que la verdad se halla inscrita no en un canon de verdades impuestas, sino en el descubrimiento de la realidad del mundo que nos rodea y que se nos impone a los sentidos y a la inteligencia", razón en la que todo sistema debía basarse para generar una educación comedida a los preceptos de fe que se desarrollaron para esta época, sirviéndose de ellos para disciplinar y orientar las formas de enseñar o transmitir el conocimiento.

De esta manera, nace la postura que explica Daros (2001: 80) de que "la teoría educativa y curricular de Comenio implica una concepción armónica que parte de la concepción del hombre considerado imagen de Dios y cuya finalidad tiende a recuperar esta imagen dañada por la injusticia", de la cual se parte para fijar criterios de impartición de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la creación de los procesos evaluativos de los conocimientos adquiridos de una manera particular y según su experiencia de fe.

2- Reflexiones filosóficas curriculares.

La filosofía ha tratado de estudiar los supuestos pedagógicos y cómo estos se manifiestan en el hecho educativo, incluso gran parte de la creación de los diseños curriculares se debe, principalmente, a la búsqueda del saber y comprensión de estos

desafíos, sabiendo que el objeto de estudio es el hombre en sí y su capacidad para razonar y plantear nuevas concepciones sobre la vida, el conocimiento de su propio ser y lo que está en su entorno que puede influir en ese proceso.

En un sentido más profundo, para Álvarez (2006: p. 118) "filosofar es una forma peculiar de pensamiento y esa forma de pensamiento consiste en pensar a partir de conceptos. Más allá de estar de acuerdo con esta definición, filosofar es una forma de pensamiento que no tiene la exclusividad del pensamiento", pero que a partir de ese pensamiento se genera una forma de comprender el mundo interno del hombre y por tanto su accionar en su mundo exterior, dinámico o pasivo, según sea el caso, debido a que, de acuerdo con Daros (2001: 03) "las filosofías tienden a buscar lo esencial de la vida, a pensar integralmente con una visión totalizante y creativa",

de allí que luego la pedagogía, como disciplina para el aprendizaje, genere las formas de poner en práctica diseños curriculares efectivos y eficientes, principalmente en el marco de la filosofía de la educación.

Por esta razón, este mismo autor plantea que “en un sentido micro, un currículum es la concreción de una teoría en un modelo o paradigma para organizar una situación práctica concreta de la enseñanza y del aprendizaje. En un sentido macro, el currículum implica la concreción de una teoría de la organización y gestión institucional, para posibilitar el proceso de educación,” ante esta aseveración, la posibilidad de profundizar en el saber del hombre, no es mera actividad sin sentido, sino que, partiendo del estudio de las concepciones filosóficas, se puede construir este tipo de propuestas que den cumplimiento a las estrategias establecidas para fines

específicos, aun cuando no sea el fin último de la filosofía.

Asimismo, para Ibáñez (2014: 91) “enseñar debe tener como objeto no buscar la respuesta correcta sino alcanzar la sabiduría, captar el razonamiento verdadero. Pero para ello es preciso suscitar el deseo de saber y no quedarse en lo útil o en la opinión más común”, actuando así la creatividad del que enseña para buscar que el estudiante tome gusto por el saber y de esta mera alimentar el sentido crítico sobre los asuntos que le circundan, y es aquí donde actúa la filosofía de la educación como la gestora de ese empeño por alcanzar el razonamiento verdadero que corresponda a la necesidad de saber y conocer, con el fin de propiciar lo que menciona Daros (2001: 139) sobre que el “currículum es una forma paradigmática de modelar una teoría. En el modelo se condensa concretamente lo que quien lo utiliza estima que es educación y

aprendizaje" para de esta forma aplicarlo con la esperanza o la certeza de obtener buenos resultados en el ámbito educativo.

IV. REFLEXIÓN FINAL.

El acompañamiento es una fórmula ineludible de enseñanza, es el nómeno de la pedagogía, es estar dispuesto a ofrecer los conocimientos que se poseen a otros con los cuales muchas veces no se comparte más que una responsabilidad de orientar su aprendizaje, de ahí que Touriñán (2013: 47) asegure que "educar, implica, no sólo saber y enseñar, sino también dominar el carácter y sentido propios del significado de "educación", para aplicarlo a cada área de experiencia cultural con la que educamos", sabiendo que cuando se enfrenta al reto de enseñar propiamente a un ser humano, va más allá de la transmisión de conocimientos teóricos, sino también sensibilidad, honestidad, caridad y conciencia, es educar desde la vida y para la

vida, es educar desde el cerebro del que aprende.

La filosofía, por su parte, brinda un gran aporte en la comprensión de estos asuntos del aprendizaje, principalmente por su afán de saber, conocer y profundizar sobre los supuestos que se generan de la propia vida humana, de la razón y la lógica, para responder a lo que estos les inquieta, por lo que, según García (2011: 537), una "filosofía de la educación a la altura de nuestro tiempo tiene que saber rastrear aquellos espacios susceptibles de una intervención educativa plenamente humanizadora desde el horizonte de la dignidad y los derechos humanos", que resguarde y simplifique, desde la sabiduría, las acciones a ejecutar para hacer de la educación un punto inquebrantable en la sociedad humana, desde el diseño adecuado de sistemas curriculares que den respuestas a los problemas existentes, hasta los resultados alcanzados y que de

igual forma deben estar sometidos a constante revisión.

En definitiva, las concepciones curriculares, desde una perspectiva filosófica y pedagógica, han de ser concernientes en la medida en que su interés primario sea la enseñanza y el aprendizaje de los seres humanos, de ahí que cada uno en su conjunto, analice, proponga, diseñe y ejecute las estrategias, planteamientos y visiones de cómo se puede desarrollar una educación de calidad y significativamente aceptable, ya que, de acuerdo con Touriñán (2013: 31) “en la relación educativa hacemos compatible la acción de educar y nuestro conocimiento de tal actividad, con objeto de responder en cada acción educativa concreta”, y esto debe ser una constante en las sociedades modernas.

Conclusión.

Tener conciencia de que los diseños curriculares están basados en paradigmas que buscan responder a una realidad en concreto, es estar claro de la evolución que estos pueden generar desde la presentación ante un sistema educativo, sabiendo que se puede profundizar desde una concepción filosófica educativa, en la que se deje entrever el conocimiento, la razón y la verdad, combinado con los métodos, la creatividad y la sensibilidad, para de esta manera saber que es posible alcanzar los grados máximo de excelencia educativa.

En consecuencia, se entiende esto que refiere Daros (2001: p. 139) acerca de que “las grandes ideas sobre educación y aprendizaje se concretan en el currículum; los fines remotos de la educación y del aprendizaje se concretizan en fines próximos: en lo que se puede lograr con el currículum”, con el propósito de

generar una dinámica educativa organizada, con estructura y conciencia, para ir tras las metas y objetivos que se planteen en beneficios de las sociedades presentes y futuras.

Finalmente, comprender estos postulados es entender que, según Cely (2019: p. 16) “la investigación formativa que se refiere a la interacción entre el aprendizaje, entendido como un proceso de construcción del conocimiento, y la enseñanza, como una reflexión sistemática que vincula la teoría y la experiencia pedagógica”, es la clave para combinar la filosofía, saber permanente, y la pedagogía con su formas y sus fondos, con el fin de que desemboquen en un gran resultado que se logre apreciar en el ámbito curricular.

Es así, que cada una de estas apreciaciones no nadan sin sentido en el mar del saber, sino que generan una forma más

equilibrada de concebir el proceso educativo en las sociedades actuales. El acompañamiento genuino transforma las realidades de los niños, niñas y adolescentes, y hacen ver que el mundo no solo es blanco y negro, sino que en la gama de colores ellos encuentran el más idóneo para combinar con aquellos que se les puede ofrecer en un diseño curricular, sintiéndose parte de ello, involucrados y asumiendo su rol en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Referencias bibliográficas.

ÁLVAREZ, Freddy (2006) *Relación entre filosofía y educación*, Universidad Politécnica Salesiana, Quito.

CELY, Dina (2019) *Reflexiones filosóficas, pedagógicas y curriculares del realismo pedagógico*, Ediciones USTA, Bogotá.

DAROS, W.R (2001) *Filosofía de una teoría curricular*, Universidad del

Centro Educativo
Latinoamericano, Rosario.

GARCÍA, Juan (2011) *Construyendo una pedagogía de la solidaridad. La intervención educativa en situaciones de emergencia*, en, revista española de pedagogía, nº 250, año LXIX, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España, pp. 537-551.

IBÁÑEZ, José (2014) *Europa: la sabiduría y sus apariencias. La pedagogía del deseo y las disposiciones intelectuales*, en, revista española de pedagogía, nº 257, año LXXII, Universidad Internacional de La Rioja, España, pp. 77-92.

TOURINÁN, José (2013) *El significado de la función pedagógica y la necesidad de generar principios de acción*, en, revista española de pedagogía, nº 254, año LXXI, Universidad de Santiago de Compostela, España, pp. 29-47.

LA GERENCIA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR VENEZOLANA. APROXIMACIÓN A UN MODELO SISTÉMICO

AUTOR:

ORTA, EDITH M.

RESUMEN

Ante los profundos retos y desafíos planteados por los fenómenos de la globalización, la revolución científica y tecnológica y la rápida obsolescencia del conocimiento, las Instituciones de Educación Superior deben desarrollar procesos de cambios y transformaciones orientados a la prestación de servicios de máxima calidad, para poder dar respuestas reales a las demandas de un entorno cambiante. Es por ello, que la presente investigación se realizó con la finalidad de Generar un Modelo Sistémico de Gerencia Académica y Administrativa que optimice las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en la Educación Superior Venezolana.

El estudio se sustenta teóricamente, en los enfoques: sistémico, postmoderno y situacional, entre otras teorías organizacionales. La investigación es de tipo descriptiva, explicativa con base documental y de campo, apoyada en un enfoque epistemológico cuali – cuantitativo. La población estuvo conformada por: Autoridades Universitarias, Decanos, Directores y Profesores Ordinarios de la universidad caso de estudio. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en sus dos modalidades: la entrevista y el cuestionario. Los instrumentos se validaron mediante el procedimiento denominado juicio de expertos y la confiabilidad de la escala de likert se determinó a través del coeficiente Alfa de Crombach, el cual suministró un resultado de 0,98, considerándose altamente confiable. La información recabada se analizó mediante un proceso de categorización para la entrevista y distribución de frecuencias relativas porcentuales y media aritmética para el cuestionario, cuyos resultados permitieron evidenciar, entre otros aspectos, la ausencia de

efectivos sistemas de comunicación e información que permitan el desempeño integral de las funciones académicas y administrativas. De allí pues, que la presente construcción teórica permita visualizar a la institución como un todo a fin de lograr el desempeño eficiente, eficaz y efectivo de las funciones universitarias.

PALABRAS CLAVES: Gerencia Universitaria, Funciones Universitarias, Procesos Administrativos, Enfoque Sistémico, Enfoque Postmoderno.

ABSTRACT.

In the face of the profound challenges and challenges posed by the phenomena of globalization, the scientific and technological revolution, and the rapid obsolescence of knowledge, Higher Education Institutions must develop processes of change and transformation aimed at providing maximum quality services, in order to respond effectively to the demands of a changing environment. For this reason, the present research was conducted with the aim of generating a Systemic Model of Academic and Administrative Management that optimizes the functions of Teaching, Research, and Extension in Venezuelan Higher Education. The study is theoretically based on systemic, postmodern, and situational approaches, among other organizational theories. The research is descriptive, explanatory with documentary and field bases, supported by a qualitative-quantitative epistemological approach. The population consisted of: University authorities, deans, directors, and regular professors of the case study university. For data collection, the survey technique was used in its two modalities: the interview and the questionnaire. The instruments were validated through a procedure called expert judgment, and the reliability of the Likert scale was determined by the Cronbach's Alpha coefficient, which provided a result of 0.98, considered highly reliable. The information

gathered was analyzed through a categorization process for the interview and relative percentage frequency distribution and arithmetic mean for the questionnaire, whose results highlighted, among other aspects, the absence of effective communication and information systems that enable the comprehensive performance of academic and administrative functions. Hence, the present theoretical construction allows us to visualize the institution as a whole in order to achieve the efficient, effective, and successful performance of university functions. The article also examines how intelligent organizations, based on Peter Senge's five disciplines (1993), can facilitate this transformation through continuous learning, interdisciplinary collaboration, and advanced technologies. Furthermore, it suggests that AI could act as a facilitator by processing complex data and decentralizing decision-making, though it warns of ethical and technical risks associated with its implementation.

Finally, it argues that a transdisciplinary public management model must integrate technical, ethical, and community dimensions from a decolonial and transmodern perspective to overcome the structural contradictions of the current model.

KEYWORDS: University Management, University Functions, Administrative Processes, Systemic Approach, Postmodern Approach..

INTRODUCCIÓN:

Las universidades como parte del conjunto de las instituciones del conocimiento que conforman el sistema de Educación Superior de los países, adquieren un rol protagónico en el quehacer intelectual de la

sociedad, en virtud de que están viviendo momentos estelares por la complejidad y la turbulencia de los escenarios donde les corresponde participar, lo que les exige adecuarse a los cambios que enfrenta la sociedad contemporánea para lograr así

pertinencia institucional y mayor eficiencia, eficacia y equidad.

En este orden de ideas, Muro (2004:13), indica: “la universidad, como espacio multidimensional y complejo, asiste a una gama de interesantes posibilidades para avanzar en procesos profundos de cambio y transformación, dinámica que es consustancial a su propia naturaleza”. De allí que, para ponerse a tono con los nuevos tiempos, las universidades requieren definir la visión integral de sus funciones académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma (postmoderno) basado en la participación activa de toda la comunidad universitaria y la comunicación oportuna como eje transformador que le permita a través de la creación y difusión del conocimiento, lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda por una parte y la coherencia interna que debe

reinar en la universidad, por la otra, en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las Instituciones de Educación Superior.

Es así como, dirigir instituciones universitarias exige romper esquemas y paradigmas tradicionales sobre los cuales estas organizaciones han configurado su cultura organizacional, lo que conlleva a idear sistemas de ajustes que recojan los cambios estructurales y académicos del entorno e incorporen un conjunto de experiencias provenientes de diversos sectores, que enriquezcan la programación educativa. Es por ello, que las universidades deberán gerenciar en forma más innovadora, para poder competir con otras organizaciones por el liderazgo en la producción y transmisión de conocimientos y en la formación, capacitación y constante actualización de los ciudadanos que el país reclama y necesita. Asimismo, como organizaciones

educativas del más alto nivel, están en la obligación de adecuarse permanentemente a estos cambios vertiginosos del mundo actual, siendo para ello necesario determinar su visión prospectiva, su misión y valores rectorales con miras al logro de la excelencia, como propósito fundamental.

Al respecto, Delgado (2004), sostiene que:

Las emergentes demandas a la universidad contemporánea están imponiendo transformaciones en la visión, la misión y la organización de las ofertas académicas y de servicios de esta institución, en los aspectos de docencia, investigación, extensión y producción, derivando en cambios de la dinámica, la organización y el rol de la universidad (p.170).

En este sentido, el proceso de cambio organizacional pretende que las instituciones de Educación Superior de carácter autónomo, generadoras,

constructoras y transmisoras de saberes, sean responsables de la formación de profesionales altamente calificados con capacidad crítica y creativa; con valores éticos y morales; con sensibilidad social; aptitudes y conocimientos que le permitan su desarrollo permanente y su inserción en el sector productivo y de servicio. Todo ello, en un espacio de tolerancia para la confrontación de ideas, en un contexto de autonomía, democracia, participación y en permanente búsqueda de la verdad y de la excelencia.

Las tendencias y presiones que en la actual coyuntura experimentan las universidades venezolanas, así como la aceleración permanente del cambio, han afectado la calidad, la pertinencia y equidad de sus contribuciones a la sociedad. Por tal motivo, estas instituciones deben tomar en sus propias manos las tareas y desafíos de las reformas tendentes hacia su

modernización, buscando nuevas direcciones estratégicas que permitan su transformación con bases innovadoras, replanteándose su visión con miras a identificar nuevos procesos y nuevas formas de producción y difusión del conocimiento, nuevos modelos para la prestación de servicios y el establecimiento de relaciones con el entorno.

Actualmente, en Venezuela se requiere formar ciudadanos dentro de una perspectiva dirigida a dar respuesta a las exigencias del mundo productivo y a la revolución tecnológica para generar nuevos cambios, capacitados para abordar y solucionar problemas a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo así, a satisfacer intereses y necesidades de la sociedad. Es por ello, que el proceso de educación debe orientarse dentro de una cultura moderna, centrada en la participación, el trabajo creativo,

innovador, la excelencia organizacional, la ética profesional, a fin de lograr la formación integral del ciudadano que el país reclama.

Es por ello, que se requiere un cambio de las estructuras, estilos de gestión, procedimientos y normativas en la administración de la Educación Superior que permita el desempeño de las funciones universitarias de manera eficiente, eficaz y efectiva, que se traduzca en prestación de servicios educativos de calidad a la sociedad.

Tales planteamientos dieron origen a la investigación realizada, cuyo propósito fue generar un modelo integral de gerencia académica y administrativa, bajo el enfoque de la teoría general de sistemas para optimizar las funciones de docencia, investigación y extensión en la Educación Superior venezolana. Para ello, se propuso: Analizar las concepciones teóricas

postmodernas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior; Describir las funciones de docencia, investigación y extensión que se efectúan en el contexto de la universidad caso de estudio; Comparar las funciones de Docencia, Investigación y Extensión que se efectúan en el contexto de la universidad caso de estudio con las concepciones teóricas postmodernas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior; Caracterizar la praxis gerencial académica y administrativa que se ejecuta en la universidad caso de estudio; Diseñar un modelo sistémico de gerencia académica y administrativa que optimice las funciones de docencia, investigación y extensión en la Educación Superior venezolana.

Dentro de esta perspectiva, la investigación se orientó a dar

respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las concepciones teóricas postmodernas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior?

¿Las funciones de docencia, investigación y extensión que se efectúan en la universidad caso de estudio se enmarcan en los principios postmodernos de la gerencia universitaria?

¿La praxis gerencial académica y administrativa que se ejecuta en la universidad caso de estudio se orienta a optimizar las funciones de docencia, investigación y extensión?

¿La implementación de un modelo integral de gerencia académica y administrativa permitirá optimizar las funciones de docencia investigación y extensión en la universidad caso de estudio?

MARCO TEORICO

Enfoque Sistémico de la Organización.

Los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas fueron desarrollados por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta. Esta teoría interdisciplinaria fue elaborada para trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas de tal manera que los descubrimientos efectuados en cada una pudieran ser utilizados por las otras.

En la actualidad, el acelerado crecimiento de organizaciones modernas ha generado retos que, a su vez dan lugar al desarrollo de sistemas que hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones en forma bastante efectiva. Toda organización para llevar a cabo sus actividades de manera

adecuada, necesita sistemas de trabajo orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos. Es por ello, que deben idearse sistemas administrativos más fluidos, dinámicos y flexibles que permitan romper con la perpetuidad de las estructuras organizacionales y procedimientos tradicionales, a fin de lograr valores programáticos que permitan la integración de insumos complejos, tanto internos como externos.

En tal sentido, la teoría de sistemas busca mejorar las técnicas y procedimientos que permitan una administración estratégica para que la empresa pueda adaptarse a las nuevas exigencias del entorno; esto conlleva a buscar una acelerada dinámica en sus procesos de producción para satisfacer en calidad y cantidad lo que su mercado demande.

Según Dávila (2001: 236), sostiene que “un sistema es un

todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema". Es decir, un sistema es más que la suma de sus partes y el cambio en una de éstas ocasionan un cambio en los demás componentes y en el sistema en general; es por ello que tiene carácter holista.

Enfoque Posmoderno de la Organización.

A nivel mundial se observa una clara transición entre una manera de ver y conocer la vida en términos pragmáticos, utilitaristas y racionalistas, a otra en términos de sociabilidad, comprensión y acuerdo. La sociedad en general ha entrado a una encrucijada, donde tiene que elegir entre un estilo de vida individualista y otro colectivo.

Desde el punto de vista sociológico, el paradigma ha

entrado en crisis y junto con el empieza a definirse otro paradigma, propio del movimiento posmoderno. El término paradigma, según Kuhn (1975: 30), se utiliza básicamente en dos sentidos: Primer sentido: como logro o realización concreta, se refiere a las soluciones exitosas y sorprendentes de ciertos problemas, las cuales son reconocidas por toda la comunidad pertinente; Segundo sentido: como conjunto de compromisos compartidos, referido al marco de presupuestos o compromisos básicos que comparte la comunidad encargada de desarrollar una disciplina científica.

De allí pues, que el planteamiento de problemas que se resisten a ser resueltos con las herramientas conceptuales e instrumentales del paradigma establecido, indican que algo anda mal en el fondo y que sólo un cambio en los supuestos

básicos permitirá encontrar una solución. Esta etapa en que se pone en duda la eficacia y la corrección del paradigma vigente es conocida como "crisis paradigmática".

En este sentido, Kuhn (1975), ante un cambio de paradigma, señala que:

Se trata de una transición a una nueva forma de ver y manipular el mundo e incluso se puede decir que se trabaja en un mundo diferente: el nuevo paradigma da lugar a nuevos fenómenos y problemas, algunos de los viejos problemas se olvidan, y algunas soluciones dejan de ser importantes o incluso inteligibles (p.33).

Es así como, el análisis del entorno, de la realidad, plantea hoy la referencia de la globalización, como constructo teórico que sintetiza al conjunto de cambios económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales, en el plano fáctico o empírico, así

como el surgimiento de la posmodernidad, como la tendencia o corriente teórico – filosófica que establece el modelo analítico – conceptual para estudiar dichas transformaciones.

En el contexto educativo, la crisis de la estructura social y normativa comienza cuando en la vida diaria no funciona nada en la forma como estaba previsto, todo se tarda, las resoluciones no salen a tiempo, hay otras prioridades, no se le da continuidad a los proyectos de la gestión anterior, no se dan los nombramientos, el presupuesto no llega a tiempo, entre otros aspectos.

El esquema de organización vigente por mucho tiempo, está siendo sustituido por un nuevo modelo con un conjunto de características que colocan el énfasis en el plano subjetivo y humano, y en la flexibilidad ante la rapidez y vertiginosidad de los cambios en el entorno. Asimismo, asume como valores y criterios

organizativos y gerenciales: la solidaridad, la cooperación, la democracia, el consenso en la toma de decisiones, la responsabilidad social, la participación, la confianza y la importancia del aspecto humano en los procesos de desarrollo económico y empresarial.

En el ámbito de la Educación Superior venezolana, las universidades autónomas deben iniciar procesos de ajuste y adaptación en base al nuevo paradigma organizativo, el de la posmodernidad, rompiendo viejos esquemas y diseñando estructuras organizacionales humanizadas, descentralizadas e integradas, eficaces, eficientes y efectivas socialmente hablando, mediante la generación de procesos académicos y administrativos con elevada calidad y productividad.

La Gerencia.

El ambiente dinámico y complejo donde se desenvuelven las organizaciones ha permitido

que un gran número de ellas, a través de su gestión gerencial, canalicen sus esfuerzos para identificar y definir estrategias que reduzcan la incertidumbre, para responder de alguna manera a los cambios del entorno. Los nuevos tiempos demandan un gerente con mucha capacidad de liderazgo, cuya función se reflejará en la dirección del talento humano hacia el logro de objetivos y estrategias de la organización. El resultado será lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, conscientes de su misión, su visión y sus objetivos, listos para enfrentar el cambio.

En este sentido, Méndez (2004:27), indica que: “La gerencia (o la administración o gestión) tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos), y la

efectividad social (impacto) de las organizaciones".

Es por ello, que las distintas organizaciones que han adoptado una actitud previsiva ante el contexto han incorporado, de una manera formal técnicas de gerencia como proceso administrativo, lo que permite a la empresa efectuar una evaluación consciente, que visualiza la organización como un todo en su relación con la situación global donde desarrolla sus operaciones.

Cabe considerar por otra parte, que para gerenciar de manera eficaz, eficiente y efectiva en el logro de los objetivos, los gerentes deben ser dotados de cualidades que le permitan desempeñar sus funciones y mostrar sus competencias en cuestiones como: don de mando, estabilidad emocional, sensibilidad humana, liderazgo, moral, capacidad para integrar equipos, capacidad para la toma de decisiones bien

canalizadas, cultura organizacional, capacidad para motivar, entre otras.

En este orden de ideas, la gerencia debe sincerar el qué, para qué y para quién se gerencia, y así poder incorporar variables vinculadas con la calidad de vida, la revalorización del individuo y la naturaleza, los valores éticos, espirituales, y en general, con el sentido de la vida.

La dinámica de los cambios actuales de la sociedad, plantea a las organizaciones en general, la necesidad de transformarse en función de nuevas demandas que se derivan de los avances científicos, tecnológicos y humanísticos y del contexto económico social. Para entender la realidad de la gerencia en una organización, se requiere que ésta se perciba como un sistema total, en donde se puedan identificar y caracterizar las actividades de la empresa y sus relaciones con los entes que componen su medio. El

proceso gerencial es emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, a través de la planificación, la organización, la dirección y el control.

La gerencia implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma, en virtud de que cada parte está estrechamente vinculada con los demás componentes de la organización.

De lo anterior se deduce, que en la organización no puede existir una parte de ella que opere de manera aislada, porque para el logro de las metas trazadas, la institución debe operar como un todo, tomando en consideración los impactos que las decisiones puedan ocasionar. Es por ello, que

deben implementarse mecanismos que le permitan funcionar en equipo, de manera integrada y sistemática con todas y cada una de las instancias que la conforman, aspecto importante para la presente investigación.

Procesos Gerenciales.

La definición de gerencia alude a un poder funcional que abarca los Procesos Gerenciales lógicos, que según Méndez (2004: 30), son: "Investigación, Planificación, Organización, Implantación e Integración de Personal, Dirección y Control y Evaluación".

Gerencia Universitaria.

La universidad del presente siglo enfrenta situaciones que están íntimamente relacionadas: en primer lugar están los problemas internos tradicionales, asociados con la gobernabilidad, la democratización del acceso a la institución, el desempeño del profesorado, la calidad y

pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa. En segundo término, están un conjunto de factores externos que le plantean nuevos retos, como lo son la globalización económica, la sociedad del conocimiento y la revolución de la información y la comunicación.

En tal sentido, la generación de espacios para la reflexión así como la incorporación de nuevos cursos de acción en la cultura académica es hoy un imperativo en su quehacer cotidiano, donde la participación, el consenso y el disenso se traduzcan en nuevas formas de socialización, distintas a las contenidas en los esquemas tradicionales.

En este contexto, las universidades deben diseñar un modelo científico de gerencia que permitan integrar en una red de relaciones las diferentes funciones de docencia,

investigación y extensión y que la pueda conducir apropiadamente al logro de los objetivos propuestos.

Gerencia Académica.

La gerencia es un proceso que se inicia con una materia prima a la cual se le aplica un proceso de transformación, para luego obtener un determinado producto. Sobre esta base, se puede señalar que la Gerencia Académica Universitaria es un proceso complejo que involucra la entrada de recursos diversos (tangibles e intangibles) y genera salidas bajo la forma de productos de alta complejidad como lo son: Nuevos conocimientos, profesionalidad, habilidades cognoscitivas, investigativas (formulación, planteamiento y resolución de problemas profesionales), pretendiendo que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en aras de garantizar el continuo progreso y desarrollo de la sociedad, en

armonía con la naturaleza a la que pertenece.

Gerencia Administrativa.

La Gerencia Administrativa en Educación Superior, se hace cada vez más compleja por la multilateralidad de sus relaciones y por las interrelaciones que alcanza dada la variedad de aspectos tanto internos al propio sistema de educación, como externos pertenecientes al entorno en que se desenvuelven. Esta complejidad no acepta la improvisación sustentada en las buenas intenciones y deseos, o en los nobles propósitos, sino que requiere de estudios previos, de previsión científicamente sustentada, de un manejo sistematizado, de una orientación hacia el servicio a la sociedad, con rigor en la proyección, orientación, control, evaluación, ajustes, y correcciones del sistema, que integre procesos de mejora continua de su calidad para la garantía de la excelencia.

En los últimos tiempos, la universidad pública ha sido objeto de muchas críticas, por parte de diversos sectores de la sociedad venezolana, en relación con su eficiencia administrativa, caracterizada por la rigidez de la organización académico-administrativa, la excesiva burocracia institucional y la preeminencia de los criterios político - gremiales. De allí pues, que surja la inquietud sobre lo que debe hacer la universidad para enfrentar los retos de la realidad actual. Lógicamente debe cambiar si quiere sobrevivir.

Es por ello, que se hace necesario pensar en términos organizacionales avanzados, haciendo énfasis en sus relaciones con el entorno, es preciso redimensionar las instituciones universitarias revitalizar su cultura organizacional, reorientar la planificación, renovar el estilo gerencial, reformar la filosofía directriz y proponer nuevas direcciones para la gerencia y el

liderazgo en la Educación Superior.

En otras palabras, es imprescindible tener una visión que sea compartida por todos los actores, que contribuya a indicar la dirección del proceso de cambios y transformaciones, consolidando un plan institucional que canalice y administre esta direccionalidad, además de un sistema de evaluación que garantice los resultados que servirán de fundamentación desde el punto de vista cuali - cuantitativo para formular nuevas propuestas de la organización, el diseño de nuevos instrumentos de planificación y de control de gestión; todo ello, bajo la concepción de un modelo sistémico que funcione como un todo integrado, conformado por los subsistemas de: docencia, investigación y extensión.

Función Docencia.

La universidad contemporánea asiste a

profundos cambios en su modelo de ver y de desarrollar la docencia, en las que se pone especial énfasis en la innovación, en la flexibilidad y en la articulación de procesos y productos.

Salcedo (1997), define la función docencia como:

El proceso sistemático de planificación, administración, ejecución y evaluación de la enseñanza y otras actividades relacionadas directamente con la generación, problematización y difusión del saber en un área o disciplina determinada. Debe tener como marco de referencia una concepción curricular claramente definida, la cual a su vez responda a la misión y visión que orientan el funcionamiento de la institución (p.32).

En tal sentido, la función docencia se traduce en la formación de personas con principios de respeto, honestidad, solidaridad, corresponsabilidad,

subordinando sus intereses particulares a las de la comunidad y sociedad para quienes brindarán sus servicios como futuros profesionales. Esta formación se logrará a través de un currículo integral, flexible, viable, efectivo, eficiente, eficaz en el uso del tiempo y de los recursos académicos, materiales y financieros.

Función Investigación.

La investigación es una de las principales disciplinas de la Educación Superior; su propósito es realizar aportes científicos y tecnológicos integrados en el proceso enseñanza – aprendizaje, a través de los respectivos centros de investigación. La universidad juega un papel protagónico en lo que se refiere al apoyo de estos programas y a la conformación de comunidades científicas, para mantener y consolidar su posición de liderazgo en la investigación, y así potenciar sus fortalezas y

competencias en la generación de conocimiento.

En este sentido, De Venanzi (1987), señala que:

La incorporación de la investigación en la universidad venezolana se desarrolla de manera progresiva en 1963, cuando se inicia un proceso de creación de centros e institutos de investigación especializados, particularmente en la Universidad Central de Venezuela, y se formaliza mediante el establecimiento de normativas específicas que rigen esta función universitaria (p.221).

Función Extensión.

Consiste en promover estrategias factibles de cooperación e integración con la comunidad. Debe ser establecida y ejecutada por docentes, estudiantes y otros funcionarios de la comunidad universitaria, dirigida a resolver necesidades de

la sociedad centrada en su visión y misión.

Al respecto, Canestrari (2001), señala:

La universidad actual debe ser ventana abierta para recoger del entorno sus diversas manifestaciones, inquietudes y problemática y puente de salida de la cultura y de la ciencia para la transformación de la realidad circundante. Es por ello, que en esta época de grandes cambios y transformaciones, se hace indispensable el rol mediador que debe jugar la extensión universitaria como factor de vinculación entre la universidad, los cambios del entorno y viceversa (p.50).

Cabe destacar la necesidad impostergable de coordinar esfuerzos dentro de las universidades, a fin de lograr la integración de sus funciones básicas: docencia, investigación y extensión, para cumplir de manera eficaz, eficiente y

efectiva con su misión y poder dar respuesta a las demandas reales de la sociedad.

METODOLOGÍA.

El marco metodológico de la presente investigación, mediante la cual se generó un modelo integral de gerencia académica y administrativa que optimice las funciones de docencia, investigación y extensión en la Educación Superior venezolana, consta de un conjunto de métodos, instrumentos y técnicas que permitieron recabar y procesar los datos que sirvieron de base fundamental para detectar la situación actual y proponer el modelo.

Enfoque epistemológico de la investigación.

El Enfoque epistemológico de la investigación permitió orientar con precisión el desarrollo de los objetivos y el análisis de la información recabada mediante

los instrumentos de recolección de datos. Por consiguiente, el enfoque epistemológico estuvo fundamentado en la integración de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, lo cual permitió garantizar la rigurosidad, eficacia y rapidez del estudio por su carácter de complementariedad.

En la actualidad existen controversias y diferencias entre los métodos antes señalados, con fundamento en una distinción ontológica entre cualidad y cantidad; sin embargo, existen otros elementos que hacen posible una integración entre ambos.

Al respecto, Cerda (1994:96), indica que: "la realidad es dialéctica y en consecuencia, los métodos y procedimientos para conocerla han de estar en concordancia con ella". En tal sentido, lo cualitativo cumplirá una función de validación de datos obtenidos por vía cuantitativa.

Paradigma Cuantitativo o Positivista.

Los positivistas (Comte, Durkheim) buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos, utilizando criterios de credibilidad, confiabilidad, validez, objetividad, hipótesis, variables e indicadores y la comprobación para establecer generalizaciones, conduciendo todo ello a un enfoque empírico - inductivo y deductivo. La búsqueda principal consiste en explicar las causas de los fenómenos, confrontar teoría y praxis, detectar discrepancias, analizar estadísticas, establecer conexiones y generalizaciones (abstracciones), siguiendo un patrón lineal.

Es por ello, que la metodología cuantitativa encuentra un soporte en la postura epistemológica empírica, en virtud de que todos los

conceptos, incluso los más generales y abstractos proceden de la experiencia, es decir, del conocimiento de los hechos concretos, lo cual requiere de una medición exhaustiva y controlada de las relaciones entre variables.

De allí pues, que la metodología cuantitativa sea aplicable tanto a las ciencias naturales como a las humanas; lo cual permite señalar, que en la presente investigación se utilizó como instrumento de medición el cuestionario, cuyos datos fueron procesados estadísticamente para la obtención de los resultados y conclusiones con relación a las variables excelencia académica y gerencia, tanto académica como administrativa, con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Paradigma Cualitativo o Postpositivista

El Paradigma Cualitativo representa las tendencias interpretativa, fenomenológica,

hermenéutica, naturalista, etnográfica, que figuran en la investigación socio - educativa desde la década de los años setenta. Desde esta perspectiva, es inaceptable desligar pensamiento y realidad, y se tiene la convicción sobre una realidad modelada y construida por los pensamientos, donde el hecho social adquiere relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento se realiza a través de lo que piensa el sujeto que actúa.

El propósito de la investigación en el paradigma cualitativo consiste en describir e interpretar la vida social y cultural de quienes participan. La búsqueda principal es del significado, de comprensión de la realidad; en ocasiones, la búsqueda se traduce en desarrollo de conceptos y teorías, descubrimiento de realidades múltiples. Hace énfasis en el significado, el contexto, la perspectiva holística y la cultura.

Este proceso de investigación sigue un patrón cíclico, donde el investigador participa como actor principal en el estudio.

De allí pues, que la metodología cualitativa permita la interacción directa entre el sujeto y el objeto a través de un proceso comunicacional, y de esa manera, poder captar la realidad estudiada. Por consiguiente, en la presente investigación se aplicaron entrevistas semi-estructuradas como instrumento de recolección de datos de forma directa e inmediata, producto de la interacción entre el investigador y el investigado, para luego proceder a clasificar, analizar, interpretar y obtener las conclusiones, sobre la excelencia académica y el proceso de gerencia académica y administrativa en la Universidad Rómulo Gallegos.

Finalmente, considerando la naturaleza del objeto de investigación, se realizó una

integración de los paradigmas cualitativo y cuantitativo.

Tipo de Investigación.

El problema planteado está relacionado con el proceso de gerencia académica y administrativa que se lleva a cabo en la universidad caso de estudio, con miras a alcanzar la excelencia académica en el contexto de la Educación Superior, a través del diseño de un Modelo Sistémico, con apoyo en el Enfoque Postmoderno, entre otras teorías organizacionales, y de acuerdo al propósito de la investigación se ubica en el tipo descriptiva – explicativa.

Al respecto, Dankhe (1989: 102), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), indica que: "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis".

De allí pues, que los estudios descriptivos permitan medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Dentro de este marco, la presente investigación es descriptiva porque permitió recabar información relacionada con las variables: funciones de docencia, investigación y extensión y gerencia académica y administrativa desarrolladas en el contexto de la universidad caso de estudio, y de esta manera dar respuesta a los objetivos planteados.

En cuanto a la investigación explicativa, Hernández, Fernández y Baptista (2006:108), indican que: "los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales". Es por ello, que las investigaciones explicativas van más allá de la

descripción de conceptos o fenómenos, puesto que su interés se centra en explicar porqué ocurren éstos, en qué condiciones se manifiestan y porqué se relacionan dos o más variables.

En tal sentido, la investigación se llevó a cabo con la finalidad de explicar la forma en que se llevan a cabo las funciones de docencia, investigación y extensión en el contexto de la universidad caso de estudio, tomando como base fundamental las concepciones teóricas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior.

Las fuentes de información fueron documentales y de campo. La investigación documental la define Bravo y Otros (2002:74), como "la estrategia de observación, reflexión y análisis de un fenómeno de la realidad, mediante la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa

de diferentes tipos de documentos, que directa o indirectamente aportan información acerca de la realidad estudiada".

En este sentido, se revisaron y analizaron distintas fuentes bibliográficas y no bibliográficas relacionadas con la temática investigada, lo que permitió contar con los aspectos teóricos referidos al enfoque sistémico, postmoderno, situacional, entre otras teorías organizacionales que sirvieron de sustento al diseño del modelo. Asimismo, se tomó en consideración todo material escrito relacionado con normas, procedimientos, estructura organizativa, funciones, investigaciones, entre otros, de la universidad caso de estudio, a fin de conocer su praxis gerencial.

En cuanto a las fuentes de campo, Sierra (1998:282), señala que estos estudios: "son los que se realizan observando el grupo o

fenómeno en su ambiente natural".

De allí que, el presente estudio se considera de campo, en virtud de que se tomaron los datos directamente en el contexto universitario seleccionado, mediante la entrevista aplicada a las Autoridades Universitarias, Decanos y Directores de las unidades administrativas, y el cuestionario al personal docente ordinario, lo que permitió indagar in situ los efectos de la interrelación de las diferentes dependencias involucradas en el proceso de gerencia académica y administrativa de la universidad caso de estudio.

Fases de la Investigación.

Las estrategias cumplidas en el desarrollo de la investigación están estructuradas en cuatro (4) fases: 1) Revisión bibliográfica: se consultó bibliografía relacionada con las variables en estudio (docencia, investigación,

extensión, gerencia académica y administrativa) y con la elaboración del modelo; 2) Trabajo de Campo: se elaboraron y validaron los instrumentos de recolección de datos, determinándose la validez y confiabilidad de los cuestionarios, para luego aplicarlos a fin de realizar el diagnóstico como aspecto esencial para el diseño del modelo; 3) Análisis de los Datos: se procedió a clasificar, ordenar y tabular los datos, de acuerdo con la información obtenida a través del cuestionario. Asimismo, se utilizaron procedimientos estadísticos para el cálculo de frecuencia, media, porcentajes, cuadros y gráficos. Además, se llevó a cabo la interpretación de la información recabada a través de las entrevistas y la contrastación detallada de los resultados obtenidos con la teoría pertinente a los tópicos estudiados; 4) El Modelo: se diseñó el modelo, el cual surgió del

análisis e interpretación de las teorías de entrada y del diagnóstico realizado; se validó el modelo, elaborándose las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Muestra.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), categorizan las muestras en dos grandes ramas, a saber:

Muestra Probabilística: subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos y Muestra No Probabilística o Dirigida: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (p.241).

De allí, que la técnica de muestreo del presente estudio sea de tipo no probabilística, dado que la escogencia de los elementos se realizó en base a

criterios establecidos por el investigador. En este caso, en la universidad caso de estudio, se consideró una muestra de informantes clave constituida por cuatro (4) estratos: Autoridades Universitarias (4), Decanos (6), Directores (6) y Personal Docente Ordinario (20).

El proceso de recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir información pertinente sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Para ello, se elaboraron los instrumentos o técnicas de recolección de datos, tanto cuantitativas como cualitativas con la ayuda del cuadro de operacionalización de variables.

Técnicas de Recolección de Datos.

Arias (1999:52), indica que: "las técnicas de recolección de

datos son las distintas formas o maneras de obtener la información". Asimismo, señala que los instrumentos "son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información".

Para la recolección de la información requerida en la presente investigación, se aplicó la técnica de la encuesta en sus dos modalidades: la entrevista y el cuestionario. En este caso, se utilizó una entrevista semi – estructurada, conformada por diez (10) preguntas abiertas; la misma se aplicó a las Autoridades Universitarias, Decanos y Directores, con la intención de obtener información relacionada con el proceso de Gerencia Académica y Administrativa que se realiza en la universidad caso de estudio; Asimismo, se diseñaron dos (2) cuestionarios Tipo Escala de Likert, a saber: un cuestionario contentivo de cuarenta (40) ítems de opciones múltiples, dirigido al Personal Docente Ordinario, con

el fin de recabar información relacionada con el desempeño de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en la universidad caso de estudio; y otro, conformado diez (10) preguntas dicotómicas orientado a evaluar el efecto de la aplicación del Modelo de Gerencia Académica y Administrativa en la institución caso de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2006:341), afirman que: la Escala de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes". El instrumento tipo Escala de Likert aplicado a la presente investigación se diseñó en función a la operacionalización de variables y estuvo conformado por afirmaciones seguidas por una escala cuantitativa del 1 al 4, a la cual se le hizo corresponder una escala cualitativa de frecuencia a saber: nunca, algunas veces, casi

siempre y siempre, respectivamente.

Validez y Confiabilidad.

Hernández, Fernández y Baptista (2006:278), indican que la validez se refiere al: "grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir". Para la validación de los instrumentos de recolección de datos se utilizó el procedimiento denominado "juicio de expertos", concertándose la opinión de tres (3) Doctores en Ciencias de la Educación. Para ello, se suministraron los siguientes formatos: cuadro de operacionalización de variables, guía de validación, tabla de validación y los instrumentos respectivos.

La confiabilidad, según los autores antes citados, se refiere al: "grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes" (p.277). Para el caso de la Escala de Likert, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el

cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), siendo uno (1) la máxima confiabilidad; sin embargo, se asume como confiable un instrumento que dé como resultado un índice de confiabilidad $\geq 0,80$. En esta investigación, se tomó una muestra de veinte (20) sujetos, lo cual arrojó valores de media y varianza del total de los ítems, siendo el Alfa resultante de 0,98, razón por la cual se considera altamente confiable.

Resultados

En cuanto a los resultados del trabajo de investigación, se pudo determinar que existe, entre otros aspectos, una marcada desvinculación entre la gestión académica y administrativa que se realiza en la universidad caso de estudio, por cuanto se observa la ausencia de efectivos sistemas de comunicación e información

que permitan, de manera articulada, la participación, integración e interacción de todos los miembros en los procesos gerenciales, para el desempeño efectivo, eficiente y eficaz de las funciones de docencia, investigación y extensión, lo cual se resume en los cuadros 1 y 2 presentados a continuación:

M od el o Te óri co Ini ci al	Mo del o Re al	P o st ur a In t er p re t a ti v a d e la In v e sti g a d or a
La G er	Las co nstr	Existen marcad as

en ci a Ac ad é mi ca es un pr oc es o so ci al, est ru ct ur al, ob jeti vo y su bj eti vo, qu e inv olu cr a la en tra da de re cu rso	uc cio nes dis cur siv as de los info rm ant es co nve rge n en los sig uie nte s asp ect os: falt a de co ord ina ció n en el est abl eci mie nto de estr ate	deficien cia en el desemp eño de la Gerenci a Académi ca, lo cual exige la imperios a necesida d de realizar en las Universid ades profundo s procesos de cambios y transform aciones que permitan adaptars e a los cambios acelerad os que sufr e el entorno, y de esta manera poder dar respuest a a las demand as reales

s hu m an os, m at eri al es, pr es up ue sta rio s, físi co s, a m bi en tal es, qu e de be n ser pr oc es ad os en tér mi no s de efi	gia s qu e per mit an ele var el niv el ac ad émi co de la insti tuci ón; def icie nte ap oy o tec nol ógi co par a el ópt imo des arr ollo de los pro ces os ac	del entorno, generan do producto s de calidad y pertinen cia social.	ci en ci a y efi ca ci a pa ra ge ne rar un pr od uc to co n alt os niv el es de ca lid ad y ef ec tivi da d so ci al.	ad émi cos ; act iva par tici pa ció n de la co mu nid ad uni ver sita ria en la for mul aci ón y alc an ce de obj etiv os y me tas, a tra vés de la ela	

	bor aci ón del Pla n Op era tivo An ual. ; fo me nto de la vin cul aci ón de la Uni ver sid ad co n las co mu nid ad es, me dia nte la rea liza ció n de	
	tall ere s, for os, ent re otr as act ivid ad es; des co no cim ient o por par te de las uni da des inv olu cra das / de los pro ces os de asi gn aci ón y eje	

	cu ció n pre sup ues tari a par a el des em pe ño de las fun cio nes de do ce nci a, inv esti ga ció n y ext ens ión, ent re otr os.	

Cuadro 2. Matriz interpretativa de la gerencia administrativa

M o d e l o Te ó r i c o I n i c i a l	M o d e l o R e a l	P o s t u r a I n t e r p r e t a t i v a d e l a I n v e s t i g a d o r a
La G e r e n c i a A d m i n i s t r a t i v	Las o p i n i o n e s e m i t i d a s p o r l o s e n t r e v i s t a d o s	Se o b s e r v a q u e n o s e c u m p l e n

a e s u n p r o c e s o q u e t i e n e c o m o o b j e t i v o e x p l i c a r y p r e d e c i r l a p r o b l e m á t i c a d e	se s i n t e t i z a n e n l o s s i g u i e n t e s a s p e c t o s : n o e s t á n c l a r a m e n t e e s t a b l e c i d o s l o s m e c a n i s m o s p a r a l a e l a b o r a c i ó n d e l a p l a n i f i c a	a c a b a l i d a d l o s p r o c e s o s g e r e n c i a l e s , l o q u e d i f i c u l t a e l d e s a r r o l l o d e u n a G e r e n c i a A d m i n i s t r a t i v a e f i c a z,

la efi c a ci a, la efi ci e n ci a y la ef e cti vi d a d so ci al. A b ar c a u n a se rie d e su b pr o c es os	ció n uni ver sita ria; no se cu ent a co n efe cti vos sist em as de co mu nic aci ón e inf or ma ció n qu e per mit an la op ort un a to ma de	efi ci en te y ef ec tiv a. Es po r ell o, qu e an te la ac tu al di ná mi ca ec on ó mi ca , po líti ca , so ci al y cu ltu ral de	, c o m o lo so n: pl a nif ic a ci ó n, dir e c ci ó n or g a ni za ci ó n y c o nt rol y ev al u a ci ó n.	de cisi on es y la int egr aci ón de las áre as ac ad ém ica s y ad mi nist rati vas ; au sen cia de pro gra ma s qu e co nd uz ca n a inc re me nta	l pa ís, las Ins tit uc io ne s de Ed uc ac ió n Su pe rio r de be n ad op tar pr oc es os de re visi ón y re or ga niz ac ió n ad mi

	r la mo tiv aci ón, el sen tid o de per ten en cia y la pro du cti vid ad del per son al de la inst itu ció n; se cu ent a co n me ca nis mo s idó ne	nis tra tiv a, cu yo s pri nc ip al es ob jeti vo s de be n diri gir se a est ab le ce r un a or ga niz ac ió n fu nc io na l, efi ca z y		os pa ra efe ctu ar la ren dic ión de cu ent as; falt a de crit eri os def ini do s pa ra el est abl eci mi ent o de pro ce sos de ev alu aci ón inst itu	efi ci en te qu e si m plif iq ue la to m a de de cis io ne s y m ej or e los pr oc es os de se gu imi en to, ev al ua ci ón y co ntr

	cional, entre otros.	ol ad mi nis tra tiv o, sin olv id ar el á m bit o ac ad é mi co , do nd e las te orí as ge re nc ial es ba sa da s en el ca m bi o

		or ga niz ac io na l so n cl av es pa ra tal es fin es.

Fuente: La Autora (2025)

CONSTRUCCIÓN TEÓRICA

Martínez (1989), citado por Rusque 2003, indica que:

Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza coyuntural o hipotética que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideran incompletos, imprecisos inconexos o intuitivos (p.148).

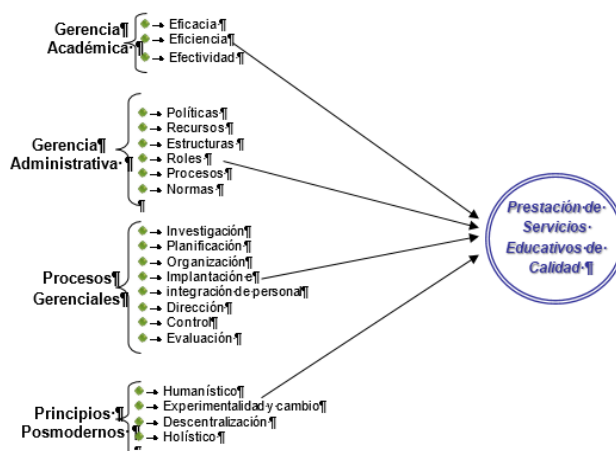
En tal sentido, el proceso de teorización surge del contraste entre la teoría y la práctica donde se generan una serie de interrogantes, cuyas respuestas se obtienen mediante la formulación de objetivos con una intencionalidad investigativa, con apoyo en un cuerpo de conocimientos llamados teorías de entrada, pertinentes y adecuadas a las necesidades cognitivas. Una vez definida la postura epistemológica se toman decisiones sobre métodos y técnicas de investigación a utilizar; esto permite construir un esquema de unificación sistemática, agrupando elementos del contexto empírico con elementos del contexto teórico, es decir, se realiza una construcción o abstracción mental del fenómeno en estudio.

La construcción de esta red cognitiva y el transitar desde el esquema explicativo a los hechos singulares es lo que va a permitir generar nuevas teorías o

conocimientos de salida (un nuevo modo de pensar), creando un modelo teórico-explicativo, que permita la aprehensión de la realidad que la teoría explica o describe, donde el sujeto interviene directamente porque interpreta la realidad a su manera, como la observa. En otras palabras, el modelo viene a representar de manera simplificada una teoría.

Los componentes estructurales de la presente construcción teórica se muestran en la figura 1:

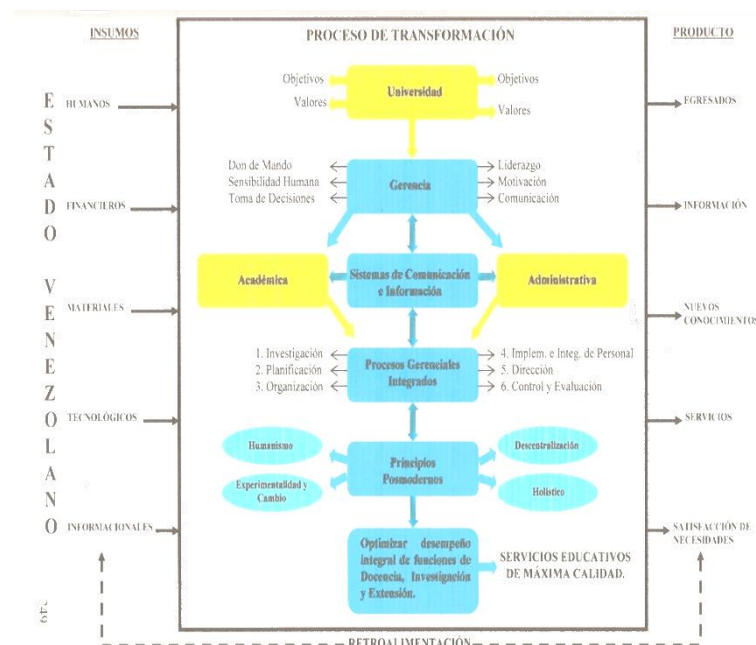
Figura 1. Componentes Estructurales del Modelo de Gerencia Académica y Administrativa para la Educación Superior Venezolana.



Fuente: la autora (2025)

Para generar el producto de la investigación, se tomó en cuenta en primer lugar, una descripción rigurosa sobre gerencia universitaria, el desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión en Instituciones de Educación Superior, las organizaciones y sus enfoques (sistémico y postmoderno, entre otros), para luego, poner en práctica la imaginación creativa, producto de la interacción entre los datos y la teoría, entre la experiencia y la razón.

Este proceso de reflexión personal permitió conducir a la construcción teórica de un Modelo de Gerencia Académica y Administrativa para la Educación Superior Venezolana. En la figura 2, se muestra gráficamente la construcción teórica objeto de la presente investigación:



Fuente: la autora (2025).

En el modelo generado, se concibe la Universidad como un sistema social abierto que interactúa con el ambiente externo, el cual le proporciona insumos humanos, financieros, materiales, tecnológicos e informacionales. El sistema los procesa o transforma para generar un producto que a su vez influye en el medio ambiente, y así sucesivamente. Este producto se materializa en la salida de egresados, información, nuevos conocimientos, servicios y

satisfacción de necesidades. Asimismo, se vinculan los procesos de control y retroalimentación, ya que de lo contrario se producirían elementos que descompondrían el sistema hasta liquidarlo (entropía).

Internamente, el sistema universitario busca su propia integración y equilibrio, a través de las relaciones de dependencia e interdependencia entre sus partes; estas relaciones deben tener un orden, una secuencia y complementariedad para establecer una dirección y control adecuado. Para que el sistema funcione debe contener todos sus componentes (completitud), donde cada uno de ellos posea funciones y necesidades muy específicas. Asimismo, debe buscar su integración para poder cumplir con sus fines, los cuales están estrechamente vinculados con la misión, visión, objetivos y valores institucionales.

No obstante, está presente en forma manifiesta o latente la contradicción; primero, porque se encuentra en un medio cambiante, y por tanto el sistema debe crear mecanismos, bien para adaptarse o bien para controlar ese medio; segundo, porque tanto las partes como las relaciones y funciones son desiguales y heterogéneas, y para mantener la armonía y el equilibrio, también deberá buscar la integración para superar el desequilibrio o contradicción.

De allí pues, que el modelo busca integrar la gerencia académica y administrativa, a través de relaciones de dependencia e interdependencia entre sus partes, mediante la implementación de adecuados sistemas de comunicación e información para la práctica concatenada de procesos gerenciales, donde los estudiantes, profesores, empleados y obreros sean el centro de la gestión universitaria,

con estructuras organizativas académicas, humanizadas, descentralizadas e integradas de manera eficaz, eficiente y efectiva socialmente, para la optimización de las funciones de docencia, investigación y extensión, a los fines de prestar servicios educativos de máxima calidad

Conclusiones

El desarrollo de un trabajo de investigación de esta índole tiene su máxima justificación en el desarrollo de procesos gerenciales que permitan explicar y predecir la problemática de la eficacia, la eficiencia y la efectividad social, con la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria, con una visión holística de la institución, donde los gerentes estén dotados de cualidades y competencias, tales como: don de mando, estabilidad emocional, sensibilidad humana, liderazgo,

moral, capacidad para conformar equipos de trabajo y tomar decisiones, entre otras; integrando lo académico y lo administrativo que conlleve finalmente, a la prestación de servicios de calidad para dar respuesta a las demandas reales de un entorno cambiante.

Es por ello, que el perfil de la universidad tiene que ver con la institución que se quiere y lo que se espera de ésta, lo cual debe tener una dimensión integral del proceso educativo que se inscriba en los paradigmas que encierran sus definiciones, visiones y misiones, lo cual debe ser compartido por todos los actores y factores tanto internos como externos de la institución.

En este ámbito, se debe considerar la universidad como una comunidad de intereses de actores académicos, sociales y políticos con distintas perspectivas que conforman un sistema abierto con fines definidos, situada en un

entorno de intensos y turbulentos cambios que demandan transformaciones hacia su interior, los cuales involucran a la comunidad universitaria en su conjunto, cuyos miembros (autoridades, docentes, investigadores, estudiantes, personal técnico y de servicios) tienen un rol protagónico en la construcción de la trayectoria histórica de la institución.

En tal sentido, la presente construcción teórica constituye una generación de ideas que responde a las exigencias del entorno en el ámbito de la Educación Superior Venezolana, que además plantea como desarrollar de manera sistémica, la Gerencia Académica y Administrativa, con eficiencia, eficacia y efectividad, permitiendo la integración de las funciones de docencia, investigación y extensión para la prestación de servicios educativos de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. Editorial Epísteme. Caracas. Venezuela.
- Bravo, L., Ramírez, T. y Pernía, E. (2000). El Sistema Educativo Venezolano. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.
- Canestrari, M. (2001). Reflexiones sobre la Transformación de la UCV. Revista Debate Abierto, Año V, Vol. 4.
- Cerda, H. (1994). Los Elementos de la Investigación. Editorial El Buho. LTDA.
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Colombia.
- De Venanzi, F. (1987). Investigación y Docencia en la Universidad. Interciencia, 12 (5), 221-225.
- Delgado, J. (2004). La Transformación Universitaria. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Mérida. Venezuela.

- Hernández, Fernández y Baptista. (1991). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.
- Kuhn, T. (1975). La Estructura de las Revoluciones Científicas. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.
- Méndez, E. (2004). Hologerencia Académica. Editorial Ediluz. Maracaibo. Venezuela.
- Muro, X. (2004). La Gerencia Universitaria. Ediciones OPSU. Caracas, Venezuela.
- Rusque, A. (2003). De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa. Vadell Hermanos Editores. Caracas. Venezuela.
- Salcedo, H. (1997). Necesidad de un Perfil Integral del Profesor Universitario como base de la Evaluación y Reconocimiento de su Desempeño Académico. Agenda Académica, Vol. 4

**LA TRANSDISCIPLINARIEDAD COMO PILAR DE LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES EN LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA.
PROPUESTA DESDE LA REFLEXIÓN SOCIOCRÍTICA.**

**AUTOR:
OSTEICOCHEA MARCO A**

RESUMEN

El artículo "*La Transdisciplinariedad como Pilar de las Organizaciones Inteligentes en la Gerencia Pública Venezolana. Propuesta desde la Reflexión Sociocrítica*" aborda cómo la transdisciplinariedad puede transformar la gerencia pública en Venezuela, especialmente en contextos de alta complejidad socioeconómica. Este enfoque busca superar la fragmentación del conocimiento mediante la integración de saberes, actores y herramientas avanzadas, como la inteligencia artificial (IA), para gestionar sistemas complejos como el presupuestario y el fiscal.

El análisis destaca que, aunque los planes nacionales venezolanos —desde el *Libro Azul* hasta el *Plan de las 7T*— han promovido prácticas transdisciplinarias, su implementación ha enfrentado limitaciones debido al centralismo político, la dependencia extractivista y la falta de infraestructura tecnológica. Casos como el presupuesto participativo y los programas de desarrollo territorial muestran potencial transdisciplinario, pero carecen de integración efectiva entre comunidades, técnicos y autoridades.

El artículo también explora cómo las organizaciones inteligentes, basadas en las cinco disciplinas de Peter Senge (1993), pueden facilitar este cambio mediante aprendizaje continuo, colaboración interdisciplinaria y tecnologías avanzadas. Asimismo, se propone que la IA puede actuar como facilitadora al procesar datos complejos y descentralizar decisiones, aunque advierte sobre

riesgos éticos y técnicos relacionados con su implementación.

Finalmente, se plantea que una gerencia pública transdisciplinaria debe articular lo técnico, lo ético y lo comunitario desde una perspectiva descolonial y transmoderna para superar las contradicciones estructurales del modelo actual, presentando una propuesta transdisciplinar basada en el modelo de Gestión del Conocimiento del Dr. Edgar Serna (2022).

PALABRAS CLAVES: Transdisciplinariedad, Gerencia pública, Organizaciones inteligentes, Pensamiento complejo.

ABSTRACT.

The article "*Transdisciplinarity as a Pillar of Intelligent Organizations in Venezuelan Public Management: A Sociocritical Reflection*" explores how transdisciplinarity can transform public management in Venezuela, particularly in contexts of high socioeconomic complexity. This approach seeks to overcome the fragmentation of knowledge by integrating diverse disciplines, actors, and advanced tools, such as artificial intelligence (AI), to manage complex systems like budgeting and fiscal administration.

The analysis highlights that, although Venezuelan national plans—from the *Libro Azul* to the *Plan de las 7T*—have promoted transdisciplinary practices, their implementation has faced limitations due to political centralism, extractivist dependency, and insufficient technological infrastructure. Examples such as participatory budgeting and territorial development programs show transdisciplinary potential but lack effective integration among communities, technicians, and authorities.

The article also examines how intelligent organizations, based on Peter Senge's five disciplines (1993), can facilitate this transformation through continuous learning, interdisciplinary collaboration, and advanced

technologies. Furthermore, it suggests that AI could act as a facilitator by processing complex data and decentralizing decision-making, though it warns of ethical and technical risks associated with its implementation.

Finally, it argues that a transdisciplinary public management model must integrate technical, ethical, and community dimensions from a decolonial and transmodern perspective to overcome the structural contradictions of the current model.

KEYWORDS: Transdisciplinarity, Public management, Intelligent organizations
y Complex thinking.

INTRODUCCIÓN:

La gerencia pública venezolana enfrenta desafíos complejos que han limitado su capacidad de responder de manera efectiva a las demandas ciudadanas. La fragmentación del conocimiento, la centralización del poder y la falta de mecanismos de participación han generado un sistema burocrático rígido e ineficiente. Ante este escenario, la transdisciplinariedad y el pensamiento transcomplejo emergen como enfoques fundamentales para transformar la administración pública, permitiendo una integración de saberes que trascienda las fronteras disciplinares tradicionales y fomente la innovación y la participación activa de diversos actores.

Este artículo propone un modelo de gestión pública transdisciplinaria adaptado a la realidad venezolana, enmarcado dentro del Plan de las 7 Transformaciones (7T), el cual

busca modernizar el Estado y mejorar la prestación de servicios. A través de la incorporación de estructuras colaborativas, tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), procesos de contraloría ciudadana y programas de formación en pensamiento complejo, se busca crear un modelo de gerencia pública más inclusivo, eficiente y transparente.

El estudio se fundamenta en la transdisciplinariedad como principio rector, basándose en las contribuciones de autores como Nicolescu (2002), Morin (1990) y Serna (2022), quienes destacan la necesidad de un enfoque holístico para abordar los problemas de la sociedad contemporánea. En este sentido, el artículo explora tanto los fundamentos teóricos como los desafíos y oportunidades que implica la implementación de un modelo transdisciplinario en la gerencia pública venezolana.

Este artículo se propone analizar los fundamentos teóricos y el

estado del arte de la transdisciplinariedad en la gerencia pública. Para ello, se explorará la evolución del concepto, sus principales características y sus aplicaciones prácticas en diferentes contextos. Se examinarán las contribuciones de autores clave en el campo de la transdisciplinariedad y el pensamiento complejo, así como los desafíos y oportunidades que presenta su implementación en la administración pública.

I PARTE: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La gerencia pública venezolana, a pesar de los esfuerzos históricos y los lineamientos del Plan de las 7 Transformaciones (7T) (Maduro, 2025), aún enfrenta desafíos estructurales que limitan su eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas. Estos desafíos incluyen:

1. **Fragmentación** y **Verticalidad:** Silos

disciplinares y centralización decisional que obstaculizan la integración de saberes y la autonomía regional.

2. **Participación Limitada:** Baja inclusión ciudadana en la formulación e implementación de políticas, generando desconfianza y falta de legitimidad (Chávez, 1991), aunque se avanza en ese aspecto aun podemos ver todavía que la mayoría de las políticas públicas son diseñadas, ejecutadas y evaluadas, son considerar la participación de la ciudadanía en esos procesos.

3. **Dependencia**

Extractivista: Modelo económico basado en la renta petrolera que limita la diversificación productiva y la sostenibilidad ambiental (Acosta, 2013), el bloqueo económico ha obligado a transformar esta realidad,

pero, a pesar de los esfuerzos, el estancamiento y el poco crecimiento de la economía nos hace ver que seguimos dependiendo del petróleo y solo la reactivación plena de la industria petrolera, es el remedio de la economía venezolana, por lo que el rentismo petrolero esta muy arraigado todavía.

4. Brechas

Tecnológicas: Infraestructura digital insuficiente y dependencia de tecnologías externas que amenazan la autonomía nacional (Santos, 2018).

¿Cómo transformar la gerencia pública venezolana, en el marco del Plan de las 7T, mediante la aplicación de un enfoque transdisciplinario y transcomplejo que supere los obstáculos existentes, promueva la participación ciudadana, la transparencia, la innovación, la descolonización del conocimiento

y la construcción de un Estado eficiente, justo y sostenible?

II PARTE: OBJETIVOS.

Objetivo General:

Desarrollar un método transdisciplinario para transformar la gerencia pública venezolana en el marco del Plan de las 7T, que permita superar los obstáculos existentes, promover la participación ciudadana, la transparencia, la innovación, la descolonización del conocimiento y la construcción de un Estado eficiente, justo y sostenible.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los fundamentos teóricos de la transdisciplinariedad y el pensamiento complejo, así como su aplicación en el ámbito de la gerencia pública, a partir de las contribuciones de autores como Nicolescu, Morin, Chavino y Serna.

2. Diagnosticar la situación actual de la gerencia pública venezolana, identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en relación con los objetivos del Plan de las 7T.
3. Diseñar un modelo de gestión pública transdisciplinaria adaptado al contexto venezolano, que integre los conocimientos científicos, técnicos, populares y ancestrales, y que promueva la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas y la innovación.
4. Proponer estrategias para superar los obstáculos que dificultan la implementación de la transdisciplinariedad en la gerencia pública venezolana, como la centralización del poder, la corrupción, la falta de

recursos y la resistencia al cambio.

III PARTE: JUSTIFICACIÓN.

La transformación de la gerencia pública en Venezuela es un imperativo impostergable para superar la crisis multidimensional que afecta al país. Los enfoques tradicionales, caracterizados por la fragmentación disciplinar, la centralización del poder y la escasa participación ciudadana, han demostrado ser insuficientes para abordar los problemas complejos que enfrenta la sociedad venezolana.

En este contexto, la transdisciplinariedad emerge como un paradigma prometedor para construir un "Nuevo Estado" que responda a las necesidades y expectativas de la población. Al integrar saberes diversos, promover la participación ciudadana y fomentar la innovación, la transdisciplinariedad puede contribuir a transformar la

gerencia pública en una herramienta eficaz para promover el desarrollo sostenible, la justicia social y la gobernabilidad democrática.

El Plan de las 7T ofrece un marco estratégico para impulsar esta transformación, pero su éxito depende de la capacidad de superar los obstáculos existentes y aprovechar las oportunidades que ofrece el nuevo contexto. Para ello, es necesario desarrollar un método transdisciplinario adaptado a la realidad venezolana, que tenga en cuenta los principios del pensamiento complejo, la visión de las organizaciones inteligentes y el enfoque descolonial propuesto por diversos autores.

La presente investigación se justifica, por tanto, en la necesidad de:

- Superar la fragmentación disciplinar y promover la integración de conocimientos diversos para

abordar los problemas complejos que enfrenta la sociedad venezolana.

- Empoderar a los ciudadanos y fomentar su participación activa en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.
- Fortalecer la capacidad de innovación y aprendizaje de la administración pública, promoviendo la experimentación, la adaptación y la mejora continua.
- Desarrollar soluciones creativas y adaptadas al contexto venezolano, que tengan en cuenta los principios de la sostenibilidad, la equidad y la justicia social.
- Contribuir a la construcción de un Estado eficiente, transparente, responsable y

comprometido con el bienestar de la población.

- Promover una ética de la complejidad en los sistemas públicos y organizaciones gubernamentales.

IV PARTE: BASES TEÓRICAS.

Fundamentos Teóricos: Transdisciplinariedad y Transmodernidad

La transdisciplinariedad surge como una respuesta a la fragmentación del conocimiento y a la especialización excesiva de las disciplinas científicas. Se basa en la idea de que la realidad es compleja, interconectada y multidimensional, y que para comprenderla y transformarla es necesario integrar conocimientos y perspectivas diversas.

La propuesta se basa en los siguientes principios teóricos:

1. **Transdisciplinariedad (Nicolescu, 2002):** Integración de saberes científicos, técnicos,

populares y ancestrales para abordar la complejidad de los problemas públicos.

La transdisciplinariedad es un enfoque que trasciende las fronteras disciplinares, integrando múltiples saberes para abordar problemas complejos (Nicolescu, 2002). Su fundamento se encuentra en la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1968) y en el pensamiento complejo (Morin, 1990), que enfatizan la interconectividad, la incertidumbre y la autoorganización.

El Dr. Edgar Serna propone un modelo de gestión del conocimiento transdisciplinario basado en niveles de madurez, que van desde la fragmentación disciplinaria hasta la integración total del conocimiento en la toma de decisiones públicas.

2. **Pensamiento Complejo** (Morin,

1990): Reconocimiento de la interconexión y la incertidumbre en los sistemas sociales, económicos y ambientales.

3. **Organizaciones Inteligentes** (Chavino, 2024.):

Promoción del aprendizaje continuo, la adaptabilidad, la colaboración y la innovación en la administración pública.

4. **Transmodernidad** (Dussel,

2012): Construcción de un proyecto de desarrollo que supere la colonialidad y la modernidad eurocéntrica, valorando la diversidad cultural y la autonomía local.

Raíces en la Teoría de Sistemas y el Pensamiento Complejo

La transdisciplinariedad encuentra sus raíces en la teoría de sistemas, que propone una visión holística de la realidad, donde los

elementos están interrelacionados y se influyen mutuamente (Bertalanffy, 1968). Asimismo, se nutre del pensamiento complejo, que destaca la importancia de la incertidumbre, la autoorganización y la recursividad en los sistemas complejos (Morin, 1990).

El Manifiesto de la Transdisciplinariedad de Nicolescu

Basarab Nicolescu (1996) ha sido uno de los principales impulsores de la transdisciplinariedad. En su "Manifiesto", propone una nueva visión del conocimiento, que trasciende las fronteras disciplinares y establece un diálogo entre la ciencia, el arte, la filosofía y la experiencia cotidiana. Nicolescu destaca la importancia de la complejidad, la incertidumbre y la no separación en la comprensión de la realidad.

Contribuciones del Dr. Edgar Serna y la Dra. Nancys Chavino

El Dr. Edgar Serna ha desarrollado modelos para la gestión del conocimiento transdisciplinaria, enfocándose en la creación de organizaciones inteligentes capaces de aprender, adaptarse e innovar en un entorno dinámico. La Dra. Nancys Chavino (2024), por su parte, enfatiza que el eje central de las organizaciones son los seres humanos, y que el compromiso real de los actores es clave para alcanzar la transdisciplinaria y transcomplejidad.

La Transdisciplinaria en la Gerencia Pública

La transdisciplinaria ha comenzado a ganar terreno en el campo de la gerencia pública, como una respuesta a los desafíos que plantea la complejidad y la interdependencia global. Se han desarrollado diversas experiencias y enfoques para aplicar la transdisciplinaria en la administración pública, con resultados prometedores.

Experiencias Internacionales

En diferentes países, se han implementado iniciativas de gestión pública que incorporan principios de la transdisciplinaria. Por ejemplo, en algunos países europeos se han creado laboratorios de innovación pública, donde expertos de diferentes disciplinas trabajan junto con ciudadanos y otros actores relevantes para diseñar soluciones innovadoras a problemas públicos (CEPAL, 2020).

El Caso Venezolano

En Venezuela, los planes nacionales impulsados bajo el liderazgo de Hugo Chávez (1999-2013) buscaron redefinir el desarrollo desde una óptica revolucionaria, integradora y descolonial (Chávez, 1991; Maduro, 2025). Sin embargo, la brecha entre el discurso transdisciplinario y su implementación práctica reveló contradicciones profundas, como el centralismo político, y la falta

de una mejor estructura tecnológica, sobre todo de engranaje digital de las instituciones para un mejor manejo de la Big Data.

V PARTE: METODOLOGÍA.

Según Fidias Arias (2012, p 27), "la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas".

La metodología utilizada para el presente ensayo es de investigación documental de paradigma sociocrítico, por lo que se realizará un desmontaje epistémico, para luego construir colectivamente entre los investigadores en forma reflexiva una nueva visión integrada de forma holística y sistémica todas las categorías de estudio presentadas.

VI PARTE: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Obstáculos y Desafíos

A pesar de los avances, la implementación de la transdisciplinariedad en la gerencia pública enfrenta diversos obstáculos y desafíos. Uno de los principales es la resistencia al cambio por parte de los funcionarios públicos, quienes pueden estar acostumbrados a trabajar de forma aislada y compartimentada. Otro desafío importante es la falta de recursos y capacidades técnicas, así como los riesgos de recolonización asociados a la dependencia de algoritmos diseñados en centros hegemónicos (Santos, 2018).

A pesar de las dificultades de integración de las múltiples dimensiones del estado venezolano y la multifactorial estructura existente, el Plan de las 7T ofrece una oportunidad para revitalizar la administración pública mediante:

1. **Digitalización:** Uso de tecnologías para mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.
2. **Descentralización:** Fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales para promover el desarrollo territorial.
3. **Transición Ecológica:** Adopción de prácticas sostenibles para proteger el medio ambiente y diversificar la economía.
4. **Participación Ciudadana:** Promoción de la contraloría social y la inclusión de las comunidades en la toma de decisiones.

Propuesta para Avanzar en la Transdisciplinariedad en la Gerencia Pública

Para avanzar en la investigación y la práctica de la transdisciplinariedad en la gerencia pública, se propone un

enfoque que combine los siguientes elementos:

- **Holismo:** Comprender la realidad como un sistema interconectado e interdependiente, integrando conocimientos y perspectivas diversas.
- **Participación:** Involucrar a los ciudadanos y a otros actores relevantes en la toma de decisiones, promoviendo la deliberación y la co-creación.
- **Reflexividad:** Cuestionar los supuestos subyacentes, los intereses en juego y las posibles consecuencias no deseadas de las políticas públicas.
- **Transformación Social:** Orientar la gestión pública hacia la promoción de la justicia, la equidad y el bienestar social.

Modelo de Gestión Pública Transdisciplinaria para el Plan de las 7T

Se propone un modelo que articule los siguientes componentes:

1. Estructuras Flexibles y Colaborativas:

- Creación de equipos transdisciplinarios en los ministerios y entidades públicas, integrados por expertos técnicos, líderes comunitarios, académicos y representantes de la sociedad civil.
- Establecimiento de laboratorios de innovación pública para experimentar con nuevas tecnologías y enfoques de gestión.

2. Plataformas Digitales Participativas:

- Desarrollo de software de código abierto para la gestión presupuestaria y la planificación territorial, permitiendo la participación ciudadana en la asignación de recursos y el seguimiento de proyectos.
- Implementación de sistemas de información geográfica (SIG) para integrar datos ambientales, sociales y económicos, facilitando la toma de decisiones informadas.

3. Capacitación y Formación Transdisciplinaria:

- Diseño de programas de formación para funcionarios públicos que fomenten el

pensamiento crítico, la colaboración y la adaptación a los cambios tecnológicos.

- Incorporación de saberes ancestrales y prácticas agroecológicas en los planes de estudio para promover la transición hacia una economía sostenible.

4. **Contraloría Social y Rendición de Cuentas:**

- Promoción de la contraloría social mediante el uso de plataformas digitales que permitan a los ciudadanos monitorear la gestión pública y denunciar irregularidades.
- Implementación de sistemas de auditoría ciudadana para evaluar el impacto

social y ambiental de los proyectos públicos.

Áreas Estratégicas de Aplicación

El modelo se aplicará en las siguientes áreas prioritarias del Plan de las 7T:

1. **Transformación**

Económica: Fomento de la diversificación productiva mediante el apoyo a emprendimientos locales y la promoción de la economía social y solidaria; el nuevo estado debe apuntalar una economía basada en una red interconectada de los sectores productivos del país, donde las iniciativas nacientes de la economía comunal sean parte integral de la economía de la nación.

2. **Transformación**

Social: Fortalecimiento de las misiones sociales y los programas de protección

social mediante la focalización de recursos y la mejora de la eficiencia en la gestión, mediante la participación directa de la ciudadanía en la gestión y evaluación de todos los programas sociales, una alternativa para ello es a través del sistema patria y la VenApp.

3. Transformación

Territorial: Promoción del desarrollo urbano sostenible y la protección del medio ambiente mediante la planificación participativa y la gestión integrada de los recursos naturales. Es necesario impulsar la planeación prospectiva y estratégica en todos los territorios y sectores en todas las dimensiones del estado.

4. Transformación

Tecnológica: Impulso de la digitalización de los servicios públicos y la creación de

una infraestructura de telecomunicaciones que garantice el acceso universal a internet.

Evaluación y Seguimiento

El éxito de la propuesta se medirá mediante los siguientes indicadores:

1. Incremento de la participación ciudadana en la gestión pública.
2. Mejora de la eficiencia y la transparencia en la asignación de los recursos públicos.
3. Reducción de la corrupción y el clientelismo en la administración pública.
4. Aumento de la confianza ciudadana en las instituciones públicas.
5. Logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito local.
6. Fortalecimiento de la autonomía y la capacidad

de respuesta de los gobiernos regionales y locales.

La transformación transdisciplinaria de la gerencia pública es esencial para construir un nuevo Estado en Venezuela, capaz de responder a las necesidades ciudadanas, promover el desarrollo sostenible y garantizar la justicia social. El Plan de las 7T ofrece un marco estratégico para avanzar en esta dirección, siempre y cuando se adopte un enfoque holístico, participativo y orientado a la transformación social, superando los obstáculos históricos y aprovechando las oportunidades emergentes.

Esta propuesta está diseñada para ser un punto de partida flexible y adaptable a la realidad venezolana, promoviendo la innovación y la participación en todos los niveles de la administración pública.

Planteamiento del Problema: Urgencia de una Transformación Transdisciplinaria de la Gerencia Pública Venezolana en el Contexto del Plan de las 7T (2025-2031)

Contexto Crítico

Venezuela atraviesa una crisis multidimensional que impacta todos los aspectos de la vida nacional. La contracción económica, la hiperinflación, la escasez de bienes básicos, la migración masiva, el deterioro de los servicios públicos, la incapacidad del estado para poder revertir más de 10 años de bloqueos económicos y la constante amenaza de inestabilidad política; han generado un clima incertidumbre y desesperanza. A pesar de la retórica oficial y los esfuerzos aislados, la gerencia pública se muestra incapaz de revertir esta situación, perpetuando de un círculo vicioso de ineficiencia, corrupción y desconfianza;

mientras la población batalla con el alto costo de la vida y los peores sueldos y salarios de toda la historia del país.

El Plan de las 7T como Respuesta y Desafío

El gobierno de Nicolás Maduro ha presentado el Plan de las 7 Transformaciones (MPPE, 2025) como una hoja de ruta para superar la crisis y construir un "Nuevo Estado" que responda a las necesidades del siglo XXI. Este plan abarca áreas clave como la economía, la política, la sociedad, el territorio, la seguridad, la ecología y la integración internacional, y se propone impulsar la diversificación productiva, la digitalización, la descentralización y la participación ciudadana.

Sin embargo, el éxito del Plan de las 7T depende en gran medida de la capacidad de transformar la gerencia pública, superando los

obstáculos históricos y aprovechando las oportunidades que ofrece el nuevo contexto.

Problemas Específicos de la Gerencia Pública Venezolana

1. Incoherencia entre Discurso

y Praxis: A pesar de la retórica sobre la participación, la descentralización y la innovación, la gerencia pública venezolana sigue caracterizándose por la centralización del poder, la verticalidad en la toma de decisiones y la escasa inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones.

2. Dependencia del Modelo

Extractivista: La excesiva dependencia de la renta petrolera perpetúa un modelo económico insostenible y limita la capacidad de diversificar la economía, generar empleo y promover el desarrollo local (Acosta, 2013); a pesar

de que el bloqueo económico ha permitido que la economía venezolana vaya diversificándose y no depender del petróleo, todavía existe una alta dependencia de la renta petrolera, es por ello que al tener una baja rentabilidad petrolera, los sueldos y salarios siguen siendo los más bajos de la historia de la nación.

3. Fragmentación y Silos

Disciplinares: La falta de coordinación entre los diferentes organismos del Estado dificulta la integración de conocimientos y la implementación de políticas públicas coherentes y eficaces. La fragmentación del Estado en toda su estructura y dimensiones es muy grande, cada institución parece una parcela aislada una de la

otra, no hay procesos de integración, coordinación o planificación en conjunto. Es necesario lograr un modelo transdisciplinario de gestión pública que optimice el funcionamiento del estado.

4. Corrupción y Falta de Transparencia:

La opacidad en la gestión de los recursos públicos y la falta de rendición de cuentas socavan la confianza ciudadana y desvían recursos que podrían destinarse a mejorar la calidad de vida de la población. Deben crearse mecanismos más expeditos para que la población pueda conocer los ingresos y gastos de las instituciones del estado y ejercer un proceso real de contraloría social permanente.

5. Brechas Tecnológicas y Riesgos de Recolonización:

La falta de

acceso a tecnologías de la información y la comunicación, así como la dependencia de software y algoritmos desarrollados en países hegemónicos, limitan la autonomía del país y perpetúan sesgos coloniales (Santos, 2018).

- 6. Falta de Conexión Plena con la Realidad Social:** La falta de una plana conexión con la gente y poder poseer una mayor sensibilidad, no permite tener conocimiento sobre las necesidades y expectativas de la población dificulta la formulación de políticas públicas que respondan a los problemas reales de la sociedad.

Marco Metodológico de la Propuesta.

Marco Metodológico:
Transformación Transdisciplinaria
de la Gerencia Pública
Venezolana en el Marco del Plan
de las 7T

I. Enfoque Epistemológico: Transcomplejidad y Pensamiento Crítico

La investigación se sustenta en un enfoque epistemológico que reconoce la complejidad, la incertidumbre y la interconexión de los fenómenos sociales (Morin, 1990). Se adopta una perspectiva transcompleja que integra la racionalidad científica con otras formas de conocimiento, como la experiencia práctica, la sabiduría ancestral y la intuición creativa (Chavino, 2024).

Asimismo, se asume una postura crítica que cuestiona los supuestos subyacentes, las relaciones de poder y las posibles consecuencias no deseadas de las políticas públicas (Santos, 2018). Se busca promover una praxis transformadora que combine la reflexión teórica con la acción política, en función de los intereses de la mayoría de la población.

Matriz Epistémica:

hallazgos que surjan a lo largo del
proceso de investigación.

Dimensión	Elemento	Descripción
III. Diseño de Investigación		
Ontológica	Realidad	Compleja, interconectada, en constante transformación. Se propone un diseño de investigación en fases sucesivas ,
Epistemológica	Conocimiento	que permita abordar los diferentes Construido socialmente, dialógico, transdisciplinario. objetivos de la investigación de
Axiológica	Valores	manera progresiva y articulada: Justicia social, equidad, sostenibilidad, participación.
Metodológica	Investigación	1. Fase Exploratoria: Revisión bibliográfica exhaustiva sobre la
Teleológica	Propósito	transdisciplinaria, la Cumplir el fin supremo del estado, dar la mayor suma de felicidad posible a la población. gerencia pública y el Plan de las 7T, así como análisis

documental de planes,
programas y políticas
públicas relevantes.

II. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo mixto, combinando elementos de investigación cualitativa (exploratoria, descriptiva, interpretativa) y cuantitativa (descriptiva, correlacional), con el fin de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Se privilegia un diseño emergente y flexible, que se adapta a las dinámicas y los

2. Fase

Diagnóstica: Realización de entrevistas semiestructuradas a funcionarios públicos, líderes comunitarios, expertos y representantes de la sociedad civil, con el fin de identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

de la gerencia pública venezolana.

3. **Fase de Diseño:** Elaboración de un modelo de gestión pública transdisciplinaria adaptado al contexto venezolano, a partir de la integración de los hallazgos de las fases anteriores y de la consulta con los actores relevantes.

4. **Fase de Validación:** Implementación del modelo propuesto en estudios de caso en diferentes áreas de la gerencia pública venezolana, utilizando métodos participativos para evaluar su impacto en la eficiencia, la transparencia, la participación ciudadana y la calidad de los servicios públicos.

5. **Fase de Sistematización:** Análisis y síntesis de los resultados de la investigación, con el fin

de formular recomendaciones para fortalecer la implementación de la transdisciplinariedad en la gerencia pública venezolana y para impulsar la transformación del Estado.

IV. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

- **Revisión Bibliográfica y Documental:** Análisis de libros, artículos científicos, informes técnicos, planes nacionales, leyes, decretos y otros documentos relevantes.
- **Entrevistas Semiestructuradas:** Aplicación de guías de entrevista flexibles a funcionarios públicos, líderes comunitarios, expertos y representantes de la sociedad civil.
- **Grupos Focales:** Realización de sesiones grupales con

diferentes actores relevantes, con el fin de generar un diálogo abierto y participativo sobre los problemas y las soluciones para la gerencia pública venezolana.

- **Encuestas:** Aplicación de cuestionarios estructurados a una muestra representativa de ciudadanos, con el fin de medir su percepción sobre la calidad de los servicios públicos, la transparencia en la gestión y la participación ciudadana.

- **Observación**

Participante: Inmersión del investigador en los contextos de estudio (organismos públicos, comunidades, entre otros.), con el fin de comprender las dinámicas sociales y las prácticas de gestión desde una perspectiva interna.

- **Análisis de**

Contenido: Identificación y análisis de patrones, temas y tendencias en los datos cualitativos recolectados (entrevistas, grupos focales, documentos).

- **Análisis**

Estadístico: Utilización de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para analizar los datos cuantitativos recolectados (encuestas).

V. Criterios de Rigor Científico

- **Credibilidad:** Asegurar que los resultados de la investigación reflejen fielmente las perspectivas y experiencias de los participantes, a través de la triangulación de datos, la validación con los participantes y la descripción detallada de los procedimientos de investigación.

- **Transferibilidad:** Proporcionar información suficiente sobre el contexto y las características de los estudios de caso, con el fin de que otros investigadores o profesionales puedan evaluar la aplicabilidad de los resultados a otros contextos similares.
- **Dependencia:** Documentar de manera exhaustiva todos los pasos del proceso de investigación, con el fin de que otros investigadores puedan replicar o verificar los hallazgos.
- **Confirmabilidad:** Minimizar la influencia de los sesgos del investigador en la interpretación de los datos, a través de la triangulación de investigadores, la auditoría externa y la presentación transparente de los resultados.

VI. Método Transdisciplinar.

Un punto base para lograr la transdisciplinariedad que va a producir y gestionar este nuevo conocimiento, es lograr la integración cognitiva, partiendo de la construcción de un metalenguaje que va a permitir integrar las cosmovisiones disciplinares, hacia una nueva visión transdisciplinar.

Fase I. Producir un metalenguaje.

Fase II. Formalizar en el equipo el uso del Metalenguaje.

Fase III. Integrar el conocimiento desde la metacognición Transdisciplinar.

Fase IV. Gestionar, difundir y actualizar el conocimiento transdisciplinar. (Serna 2022).

Operacionalización de los Niveles de Madurez.

Nivel 1: Predispuesto. Siegue en la fase disciplinar.

Nivel 2: Reactivo. Va formando procesos interdisciplinarios.

Fase	Actividades	Cronograma	Recursos	Responsables
	de estudio, Implementación del modelo, Recolección de datos, Evaluación de resultados	prometedor pública promover participativo y transformación social, contribuir	la transdisciplinariedad presenta como un paradigma para viajes y logística, siglo XXI, Instrumentos de investigación, un enfoque holístico y orientado a la	principal, Asistente de investigación, Actores locales puede construir
Sistematización	Análisis y síntesis de resultados, Elaboración de informe final, Difusión de hallazgos	organizaciones capaces de innovar y desafíos fundamentales implementación	Software inteligentes, de capacidad adaptarse a un entorno dinámico, Plataforma de intercambio de información	Investigador principal es la la

Este marco metodológico busca ofrecer una guía rigurosa y flexible para llevar a cabo una investigación que contribuya a transformar la gerencia pública venezolana, promoviendo la participación ciudadana, la transparencia, la innovación y la construcción de un Estado eficiente, justo y sostenible.

VII PARTE: REFLEXIÓN SOCIOCRÍTICA

transdisciplinariedad desde una perspectiva crítica y reflexiva, reconociendo los obstáculos y las oportunidades que presenta, así como los intereses y las relaciones de poder que influyen en su desarrollo; para ellos se debe ir generado procesos interdisciplinarios en instituciones cuya finalidad sean similares por áreas de conocimiento y empezar a promover acciones multidisciplinarias entre estas áreas de conocimiento para construir un metalenguaje que permita

promover actividades puntuales y focalizadas para generar proyectos pilotos transdisciplinarios, que permitan ir mejorando constantemente el metalenguaje, para ir avanzando en la aplicación del modelo a diversos problemas dentro de los territorios y sectores sociales con la intervención multidimensional del estado.

VIII PARTE: CONCLUSIÓN.

La transformación de la gerencia pública venezolana mediante un enfoque transdisciplinario y transcomplejo no solo es viable, sino necesaria para enfrentar los desafíos contemporáneos. La fragmentación del conocimiento y la centralización del poder han demostrado ser barreras que impiden el desarrollo de políticas públicas efectivas y sostenibles. En este sentido, la propuesta de un modelo de gestión basado en la integración de saberes, la participación ciudadana y el uso de tecnologías emergentes

representa una alternativa estratégica para optimizar el funcionamiento del Estado.

El modelo planteado, al incluir estructuras colaborativas, plataformas digitales participativas, procesos de contraloría ciudadana y programas de formación en pensamiento complejo, permitirá fortalecer la capacidad institucional y mejorar la relación entre el Estado y la sociedad. Sin embargo, su implementación exige superar diversas barreras, como la resistencia al cambio, la falta de infraestructura tecnológica y la necesidad de reformar marcos normativos para garantizar la institucionalización de la transdisciplinariedad en la administración pública.

Finalmente, este estudio contribuye a la construcción de un nuevo paradigma de gerencia pública, orientado hacia la eficiencia, la inclusión y la sostenibilidad. La transdisciplinariedad y el

pensamiento transcomplejo no solo ofrecen un marco teórico sólido, sino que también proporcionan herramientas prácticas para el diseño e implementación de políticas públicas innovadoras. En este sentido, la transformación del Estado venezolano debe concebirse como un proceso dinámico, participativo y en constante evolución, donde la integración de múltiples saberes y perspectivas sea la base de una administración pública más justa y eficiente.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

ACOSTA, A. (2013). *El mal desarrollo: La economía extractivista en América Latina*. Quito: Abya-Yala.

ARIAS, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6.ª ed.). Editorial Episteme CA.

Bertalanffy, L. von. (1968). *Teoría general de sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. George Braziller.

BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS. (2018). *Epistemologías del Sur: Perspectivas*. Buenos Aires: CLACSO.

CEPAL. (2020). *Innovación en la gestión pública en América Latina*. Recuperado de

CHAVINO, N. (2024). *Visión Transdisciplinaria de la Gerencia en las Organizaciones Inteligentes*. Canal de YouTube REDIT.

CHÁVEZ, H. (1991). *Libro Azul*. Ediciones Correo del Orinoco.

GARCÍA-GUADILLA, M. P. (2015). *La Gran Misión Vivienda Venezuela: Logros y desafíos*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.

INNERARITY, D. (2020). *Una teoría de la democracia compleja: Gobernar en el siglo XXI*. Galaxia Gutenberg.

MADURO MOROS, N. (2025). *Plan de las Siete Transformaciones (7T): Hoja de ruta para la gestión gubernamental 2025-2031*. Caracas: Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela.

MENDOZA, J. (2023). *Desarrollo territorial en Venezuela: Retos y oportunidades*. Caracas: Editorial Nacional.

Ministerio del Poder Popular de Economía (MPPE). (2025). *Plan de las 7 Transformaciones*.

MORIN, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.

MORIN, E. (1999). *La cabeza bien hecha*. Ediciones Nueva Visión.

NICOLESCU, B. (1996). *La transdisciplinariedad: Manifiesto*. Editorial Du Rocher.

SANTOS, B. (2018). *Decolonizar el saber, reinventar el poder*. Ediciones Trilce.

SERNA, E. (2022). *WEBINAR | Gestión del conocimiento con una visión desde la Transdisciplinariedad*. Canal Multiversidad Mundo Real Edgar Morin. YouTube.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA INCENTIVAR EL SALARIO EMOCIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

AUTORA:
PEROZO RIVERO VILMA

RESUMEN

Este ensayo tiene como propósito realizar un análisis crítico reflexivo sobre las posibles estrategias gerenciales que puedan implementarse en las instituciones públicas, que actualmente presentan incertidumbre ante la dinámica de sus funciones laborales como consecuencia de la globalización, que incide en la vanguardia de los recursos tecnológicos y digitales, que en la mayoría de los casos, no se cuenta con estos equipos y herramientas, así como divergencias con la estructura jerárquica de las organizaciones. Por lo que urge la acción gerencial en aras de retener el talento humano requerido para seguir desempeñando las funciones sociales y técnicas en atención a las necesidades de las comunidades que representan la prioridad de las instituciones públicas al servicio de ellos.

Esta investigación está amparada bajo los parámetros del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, con tradición epistémica de la hermenéutica, tipo documental, sustentada en la revisión de la etimología y estado del arte del hilo conductor, de donde se sustrajeron aportes de diversos autores como Gay (2006), Rocco (2009), Temple (2007), Montenegro (2007), entre otros.

Para cumplir con este propósito, se hizo una revisión del estado del arte de la conceptualización de salario, salario justo, salario emocional, importancia del salario emocional y su impacto en el desempeño de las organizaciones y bienestar de los empleados, seguido de la descripción de las instituciones públicas y, finalmente, la propuesta de estrategias gerenciales que propicien el disfrute del salario emocional en instituciones públicas.

Palabras clave: salario, salario emocional, instituciones públicas, estrategias

ABSTRACT

The purpose of this essay is to conduct a critical and reflective analysis of possible management strategies that can be implemented in public institutions. These institutions are currently experiencing uncertainty regarding the dynamics of their work functions as a result of globalization, which impacts the cutting-edge of technological and digital resources. In most cases, these tools and equipment are lacking, as well as divergences from the hierarchical structure of organizations. Therefore, managerial action is urgently needed to retain the human talent required to continue performing the social and technical functions that serve the needs of the communities that represent the priority of the public institutions serving them.

This research is protected under the parameters of the interpretive paradigm, qualitative approach, with epistemic tradition of hermeneutics, documentary type, supported by the review of the etymology and state of the art of the common thread, from which contributions were taken from various authors such as Gay (2006), Rocco (2009), Temple (2007), Montenegro (2007), among others.

To accomplish this goal, a review was conducted of the state-of-the-art conceptualization of salary, fair salary, emotional salary, the importance of emotional salary, and its impact on organizational performance and employee well-being. This was followed by a description of public institutions and, finally, a proposal for management strategies that foster the enjoyment of emotional salary in public institutions.

Keywords: salary, emotional salary, public institutions, strategies

INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector público cuentan con un potencial talento humano que contribuyen a satisfacer las necesidades sociales y de servicios básicos de las comunidades, por lo que debe ser valorado como ese gran activo humano, el motor que está llamado a transformar cada nación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no devengan sueldos que les permita tener holgura económica, así como la falta de equipos y herramientas tecnológicas para su desempeño, generando desmotivación y ansiedad para emigrar a otras organizaciones o países. Es allí donde juega un papel importante las estrategias gerenciales, donde se emplean herramientas y beneficios para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Es por ello, que los gerentes de estas instituciones públicas, deben buscar estrategias que permitan retener el talento humano de sus instituciones u organizaciones, y garantizar su bienestar ecológico emocional en equilibrio con su entorno. Por lo que, el salario emocional representa un instrumento que se ofrece a los trabajadores fuera del salario, utilizado en la gestión de

recursos humanos para incentivar a los trabajadores a fin de estimular la productividad laboral. Sabiendo que el mismo incide en los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, celebren fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices.

Además, el salario emocional complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores que impactan su bienestar emocional, y por tanto, su rendimiento, productividad y competitividad en la organización. Tomando en cuenta, que el mundo laboral no es estático en el tiempo y va cambiando con la globalización. Por ello, las generaciones al pasar el tiempo van cambiando sus intereses, características y con esto conjuntamente la concepción del trabajo en sí mismo, ya que coexisten varias generaciones que trabajan en una misma coyuntura laboral.

Para el desarrollo de este ensayo se realizó una hermenéutica de textos y artículos

académicos que han analizado el funcionamiento de las instituciones públicas, causas de la emigración de los trabajadores públicos a organizaciones privadas o inclusive a otros países, así como las diferentes estrategias gerenciales que puedan emplearse en estas instituciones para retener el talento humano e incrementar su rendimiento, creatividad y responsabilidad entre el punto de equilibrio entre el estrés y la relajación.

Para aplicar estos beneficios a los trabajadores, se debe tomar en cuenta que el salario emocional no es algo fijo, cada persona valora y prioriza los elementos en función de sus necesidades y contexto. Pero la autonomía, el liderazgo, la inspiración, la creatividad, el aprendizaje, el propósito, la flexibilidad, el crecimiento personal y profesional son aspectos clave a tener en cuenta por los gerentes de estas organizaciones, para que sus retribuciones sean justas y acordes a las necesidades de cada trabajador.

Salario

El salario puede ser definido "como todo aquello que el empleador debe al trabajador como consecuencia de la relación de trabajo" (Montenegro,

1974), y comprende lo que se abona en dinero como en bienes o en servicios; con carácter actual o diferido; calculado por tiempo, por unidad de producción o de cualquier otra manera. Ya sea que se le denomine remuneración, retribución, sueldo, jornal, honorario, emolumento o de cualquier otro modo.

Asimismo, el mencionado autor sostiene que al salario puede atribuírsele una triple dimensión: social, económica y jurídica. En lo social, es la principal y usualmente única fuente de ingresos del trabajador, la base esencial para su subsistencia y la de su familia. De allí que se asigne al salario un carácter o contenido alimentario. En lo económico, es el valor que se asigna al trabajo, vale decir, su costo. No su precio, porque el trabajo no es mercancía. Jurídicamente es, en lo fundamental, la contraprestación debida por el empleador por la prestación del trabajo. Es esta última dimensión que interesa a los fines del presente estudio, que versa sobre el régimen jurídico del salario, su protección y garantía.

Complementando esta definición, Echendia (1977) alega que el salario involucra varias prestaciones, donde solo una de

ellas es esencial y las otras son complementarias. A la prestación esencial la denomina “salario base”, indicando que puede estar constituida por una cantidad de dinero en efectivo y otra en especie, o simplemente por la cantidad de dinero metálico. Y puede hacerse según el tiempo, la obra o la producción, y que es usual abonarla de manera mensual para los empleados y jornal para los obreros. También define las modalidades de las prestaciones complementarias como:

1. *Vinculadas directamente con la prestación del servicio*: primas, pluses, incentivos, premios; donde estos últimos representan una suma fija que se obtiene cuando se alcanza una determinada meta o se cumple una determinada condición.
2. *No vinculados directamente con la prestación del servicio*: gratificaciones y aguinaldos, asignaciones familiares cuando son asumidas y pagadas directamente por el empleador; propinas y porcentajes, y, la compensación por tiempo de servicios, que representa un salario diferido.

Es por ello, que el salario trata de un ingreso o ganancia y no de compensación de un gasto o la reparación de un daño: el ingreso propio del trabajo subordinado. Por lo que, la prestación del trabajo subordinado y la remuneratoria están referidas, una a otra, como prestaciones recíprocas, y por ello se califica a la relación de trabajo como “sinalagmática” o “de cambio”, puesto que su tipicidad consiste, precisamente, en el cambio de trabajo subordinado por una retribución o salario. Y cada una de esas prestaciones funciona, por lo tanto, como contraprestación respecto de la otra.

Salario justo

A partir de que Aristóteles elaboró la teoría de la justicia en los cambios (o conmutativa), como igualdad absoluta (numérica o aritmética) entre las respectivas prestaciones, los teólogos escolásticos se plantearon la cuestión del “salario justo”, paralelamente a la del precio justo. Se refirieron expresamente a la justicia del salario, Enrique de Langestein (siglo XIV), San Antonio de Florencia (siglo XV), Luis Molina (siglo XVI) y los casuistas del siglo XVII (Rocha).

En esta perspectiva entra la consideración del salario como medio de vida del trabajador: "Es el hombre mismo, inseparable de su actividad, es su vida, representada por el único medio de ganársela, que es su trabajo, lo que entra en la prestación del obrero. El aporte vital del trabajador constituye la prestación del mismo" (Raffo, 1940). Sin embargo, para la inmensa mayoría de los trabajadores subordinados, el salario tiene una muy evidente finalidad de subsistencia: se trabaja para vivir, es decir, para procurarse los bienes y servicios que requiere la vida del trabajador y, si es el caso, su familia.

Salario emocional

A finales del siglo XX y en la primera década del siglo XXI debido al crecimiento de la interconectividad y la globalización, los trabajadores se hicieron más exigentes con respecto al goce de los beneficios salariales, y las grandes empresas tuvieron que implementar otros beneficios que les permitiera retener el talento humano, buscando la compensación del salario directo del trabajador con el salario emocional, que son las retribuciones no económicas que

el trabajador pueda obtener de una empresa u organización, donde se pretende cubrir moralmente las expectativas del empleado, traducido en horarios flexibles, teletrabajo, planes de formación, guarderías, días libres, beneficios sociales, espacios de distracción, capacitación, voluntariado y reconocimiento.

Por lo que, el salario emocional es un concepto que comenzó a hacerse conocido en las esferas empresariales durante la primera década del siglo XXI, debido a la competencia entre ellas para captar y retener los mejores trabajadores en sus empresas, mediante beneficios adicionales a sus remuneraciones que permitan una mejor calidad de vida.

Al respecto, Gay (2006) lo conceptualiza como "cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un empleado a cambio de su aportación laboral". Este concepto explica que mediante el salario emocional se busca satisfacer las necesidades de cada trabajador y como todo ser humano, tenemos diferentes necesidades, por lo tanto, no existe un salario emocional estándar, sino que este debe ser flexible y adecuarse a las

necesidades particulares de los distintos trabajadores.

Según la Asociación Española para la Calidad, el salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Asimismo, Temple (2007), manifiesta que el salario emocional corresponde a todas aquellas razones no monetarias por las que uno trabaja contento y que es clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. Identificando que la principal razón a que se hace referencia corresponde al jefe que debe mostrar respeto real y cierto a cada persona cada día. El reconocimiento justo y frecuente a los subordinados, la validación frente a sí mismos y a los demás; la comunicación abierta y frecuente son acciones del jefe que eleva el salario emocional, a costo cero. Así mismo, lo son el trato amable, la justicia y la equidad, en una cultura donde se cumple con lo que se predica, especialmente en

los momentos difíciles. Todo ello es vital para que la gente pueda confiar en su jefe y en la empresa.

Elevar el salario emocional se condiciona también a dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer. Más importante aún, quizá es la oportunidad de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables.

De acuerdo a lo expuesto por Gay (2006), este beneficio laboral se denomina salario porque identifica y relaciona la contraprestación y la reciprocidad, para obtener un equilibrio emocional. Y también es llamado emocional porque presta atenciones a las necesidades personales; en otras palabras, se trata de motivos intrínsecos. Y en su informe habla sobre las 4 dimensiones que tiene el salario emocional que son las 4C:

- *Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto:* esta dimensión consiste en la seguridad, limpieza, orden, en poseer equipos en buen estado para el entorno del colaborador que incurre en su bienestar y la salud del mismo

- *Condiciones ambientales del espacio del trabajo:* esta

dimensión hace referencia en tener una infraestructura sólida y amplia de forma que haya espacios para las posturas y desplazamientos del personal.

- *Compañerismo en las relaciones laborales*: la dimensión se direcciona en crear lazos de armonía y solidaridad entre compañeros de trabajo para lograr un buen ambiente laboral

- *Conciliación de trabajo y familia*: Esta última dimensión consiste en los factores externos al trabajo del colaborador que las empresas se enfoca para beneficios del mismo y fidelizar a su personal.

Además explica que existen dos elementos fundamentales: la creatividad y la flexibilidad, los cuales son claves para la comunicación en la organización tanto interna como externa. Es importante la formación para reducir los tiempos de ocio, y vivir según agrupaciones, distribuciones distintas a los que se acostumbra tradicionalmente, formación en la complementariedad del hogar, la utilización eficaz y eficiente de las nuevas tecnologías, los sistemas productivos entre otros.

Es por ello, que las empresas deben reconocer y valorar que el activo más valioso que tienen son las personas, el talento, por lo cual

no deben pasar por alto la creciente necesidad de los trabajadores de sentirse no solo bien compensados, sino que sientan que sus esfuerzos son reconocidos, que tengan oportunidades de crecimiento, así como balance vida-trabajo.

Asimismo, Rocco (2009) define a los factores del salario emocional, como:

- *Oportunidades de desarrollo*: las oportunidades que percibe un trabajador al interior de la empresa para acceder a un mejor puesto muchas veces funcionan como un factor decisivo de su permanencia en ella, de su nivel de compromiso, e incluso de su productividad. Cuando un trabajador no percibe posibilidades de crecimiento puede instalarse fácilmente en una zona de confort en la que realice el mínimo esfuerzo, ya que sin importar cuánto haga difícilmente podrá aspirar a una promoción.
- *Cultura laboral*: responsabilidad social, ética, en lugar de trabajo y en relación con los líderes.
- *Entorno laboral*: clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.

- *Balance vida-trabajo*: esquemas de trabajos flexibles, beneficios de salud, integración de las familias y oportunidades de esparcimiento y recreación.
- *Bienestar psicológico*: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y transcendencia en la comunidad (s.p).

Importancia del salario emocional y su impacto en el desempeño de las organizaciones y bienestar de los empleados

La aplicación del salario emocional dentro de las empresas se consolida como una herramienta con múltiples beneficios, entre los cuales se menciona la reducción de los niveles de estrés entre los empleados de la organización debido al cambio del entorno laboral que busca la seguridad y equilibrio entre los colaboradores, además mejora la calidad de vida por el equilibrio que busca entre el trabajo y la familia, así también actúa como un indicador para incrementar la competitividad de los talentos potenciando sus capacidades (Intriago y Zambrano, 2023).

Asimismo, en tiempos de incertidumbre en las organizaciones, donde los

trabajadores sienten que prestan sus servicios en ambientes no confortables, falta de comunicación con los jefes, nulidad del trabajo en equipo, entre otros; se manifiestan los sentimientos negativos que los embargan en su desempeño laboral, muchos de estos empleados cualificados buscan mejores oportunidades de trabajo, ya sea en empresas privadas o fuera del país. Generando altas tasas de rotación en el mercado interno o que terminan emigrando buscando la mejora de sus ingresos. Esta última, ha provocado que las empresas utilicen estrategias de retención que les permita ser atractivos a su personal, ya que actualmente no es suficiente solo mantener al trabajador motivado a través de lo económico sino hacer que el mismo, se mantenga en la compañía y contribuya al funcionamiento y la productividad de la misma (Carazas et al., 2023).

En este contexto, el salario emocional va a ser diferente para cada persona, básicamente porque cada quien le va a dar una importancia disímil. Ya que es un tiempo donde todos estamos tratando de hacer lo mejor posible con las herramientas que tenemos. Y es una valiosa oportunidad para reconocer cuál

es el valor de la organización y qué es lo que los empleados consideran importante de la misma. Por lo que representa un tiempo de muchos retos, tanto personales como profesionales.

De acuerdo a lo señalado por Gay (2006), en momentos de incertidumbre, las organizaciones deben fomentar la implementación del salario emocional que le permita a sus trabajadores atenuar sus ingresos salariales con beneficios no remunerados tales como:

- Autonomía en el manejo de sus tareas. Se hace necesario respetar la autonomía del personal para hacer su trabajo. Que ellos no sientan que la organización no les está dando suficiente guía o liderazgo en lo que se refiere a su trabajo, o sienten que no tienen nada de autonomía porque los líderes no confían en ellos. Por eso es recomendable explicar claramente las expectativas, recalcando cuál es el poder y el valor de la disciplina.
- Fomentar el sentido de pertenencia hacia la institución donde se desempeñan. La pertenencia se refiere a

formar parte de algo más grande que nosotros mismos. Uno de los aspectos de las personas autónomas, es que ellos extrañan pertenecer a un equipo, a una organización. Es importante que los empleados sientan que las empresas los reconozcan, y de esa forma, aumenta su compromiso con las organizaciones.

- Creatividad para desarrollar ideas que tengan su propio sello personal. Asegurarse que haya oportunidades regulares para que los equipos compartan experiencias, historia, recursos y nuevos conocimientos que fomenten la creatividad y permitan nuevas perspectivas. No es fácil para las organizaciones tomar riesgos en situaciones de crisis, pero es necesario balancear la situación y permitir que se generen nuevas ideas y soluciones. Es importantes que los empleados que están en primera línea sientan que tienen el apoyo necesario para cambiar los sistemas y procesos que no están funcionando en tiempos de

crisis, por lo tanto, deben ser capaces de producir estas nuevas soluciones.

- Inspiración para aprovechar los pequeños indicadores que la generan, puede ser a través de una charla, una sesión de trabajo, persona que los motive. La inspiración se refiere a aquellos momentos que nos da una sensación de posibilidad, y en estos momentos de crisis, puede ser difícil encontrar momentos de inspiración. La razón de esto es porque tenemos el sentimiento psicológico del sesgo de la negatividad, es decir, vamos a ver las cosas negativas mucho más grande que lo positivo. Por lo tanto cuesta ver las posibilidades que existen en ciertas situaciones o ver las cosas bajo un lente positivo. Entre mayor sea la crisis es mucho más importante los pequeños detalles.
- Oportunidad de poder disfrutar y reír, es decir, disfrutar de la compañía de los compañeros, mientras realizan su jornada laboral.
- Maestría para realizar un trabajo excelente, afilando sus habilidades y talentos

para hacerlo cada vez más perfectos. Asegurarse que los líderes de los equipos apoyen, animen y reconozcan cada vez que ven a una persona esforzarse por la excelencia, aun cuando se cometan errores. Porque no se refiere solo a lo perfecto, sino que la maestría es un juego a largo plazo y que la búsqueda de la perfección es lo que se busca en las organizaciones. Por eso deben darle a los empleados el tiempo y el espacio para realizar sus actividades, sobre todo en trabajos nuevos donde puede tardar más tiempo. Y cuando se logren los objetivos se le debe hacer reconocimiento al equipo o a la persona que contribuyó a ello.

- Crecimiento profesional en todos aquellos retos, cursos, momentos que les permita progresar en su carrera, mejorar su desempeño laboral con la aplicación de nuevas técnicas y herramientas tecnológicas; así como la ampliación de sus conocimientos y habilidades que les permita colaborar en proyectos

- innovadores. Por ello, las organizaciones deben garantizar que sus empleados aprovechen las oportunidades de formación que están promoviendo para mejorar sus destrezas y desempeño en sus funciones. Es importante que sean multiplicadores de los aprendizajes obtenidos con sus compañeros.
- Crecimiento personal a través de la colaboración entre los compañeros. Recordar a los líderes de los equipos a ser un ejemplo para su equipo teniendo más compasión y generando una cultura que apoye el desarrollo de la autoconsciencia y las fortalezas dentro del equipo en estos momentos. Estos tiempos son una gran oportunidad para el crecimiento personal, porque aprendemos mucho de nosotros mismos, trabajando fuera de nuestra zona de confort. Hay personas que no pueden ver las oportunidades que tienen para su crecimiento personal, porque estos tiempos de incertidumbre o crisis ocasionan miedos y desconfianzas, representando los dos elementos que no sacan lo mejor de nosotros mismos.
 - Se deben tener claros los propósitos que persigue la institución, y estos deben ser informados a los empleados; y de esa forma, contribuir de manera positiva al logro de metas y objetivos organizacionales. Haciéndole sentir al trabajador que están contribuyendo de manera positiva a través de su trabajo.
 - Los líderes o gerentes de la organización deben explicarle a los trabajadores cuál será el impacto en sus carreras y distinguir cuales son los posibles líderes potenciales con los que cuentan; así cómo cuales son aquellas personas que necesiten más apoyo para su desarrollo; deben estar abiertos a transferir a los empleados a otros departamentos.
 - Establecer desafíos, juegos o competencias para que los equipos de la organización compitan entre sí en remoto, porque si hay algo que nos puede ayudar en tiempos difíciles

es el humor, es por eso, que podemos observar que en estos tiempos de crisis hay mucha cantidad de memes y videos que se publican para tratar de convertir momentos de crisis en humor, todos necesitamos reírnos de vez en cuando, porque eso nos permite sentir más energía, motivación, y también a tener más conexión con nuestros colegas. Disfrutar el logro de haber realizado un trabajo exitoso a pesar de las adversidades, tomar fotografías y compartirlas con sus compañeros, de cómo realizaron sus actividades.

Tal como lo señala Intriago y Zambrano (2023), el salario emocional mantiene una relación directa con el rendimiento laboral porque es el principal motivador de los trabajadores, considerándose como un medio para realizar el trabajo de forma confortable que reduce el estrés y aumenta el cumplimiento de los objetivos institucionales y la rentabilidad de las organizaciones, ya que la motivación es un referente de eficacia y calidad que se refleja en su crecimiento empresarial y

en la gestión adecuada del talento humano.

Es por ello, que la aplicación del salario emocional se manifiesta a través del desarrollo de estrategias y actividades que permiten fortalecer principalmente el entorno laboral, balance de vida y cultura laboral del talento humano, fomentando el cumplimiento adecuado de las actividades y funciones asignadas, cuya eficiencia se mide en el rendimiento laboral y en los resultados alcanzados por la institución según su planificación.

Instituciones públicas

Las instituciones públicas son las empresas que representan al sector público de cada país. Se puede decir que son el conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado. Comprende el gobierno en sí, con su estructura centralizada de poder, los gobiernos locales, y las empresas públicas que proveen bienes y servicios para los ciudadanos.

Asimismo, la estructura administrativa es muy compleja, lo que dificulta el diseño de sus procedimientos de operación. También la diversidad de atribuciones, y por tanto, de actividades, hace difícil determinar las fuentes de

decisión, y las líneas de comunicación con frecuencia se confunden y son más lentas. Además es frecuente la falta de coordinación entre las diversas partes del organismo cuando estas intervienen en un mismo asunto, situación que se agrava cuando dos o más dependencias de distintos sectores necesitan intervenir en un asunto (Surdez y Aguilar, 2011).

Por otra parte, las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma organización como en el sector privado, sino que son derivadas de políticas generales, por tanto, tienen un trasfondo político, es decir, estas decisiones significan órdenes de terceros externos, que normalmente forman un grupo bastante heterogéneo, compuesto de influyentes o grupos de presión, muchas veces con intereses opuestos (Álamo y García, 2007). Por lo que, el administrador público trabaja en un contexto sembrado en todos los aspectos, de problemas que tienen soluciones políticas así como instrumentales y técnicas.

De acuerdo a lo expresado por Intriago y Zambrano (2023), los gerentes de instituciones públicas desempeñan múltiples funciones:

Interorganizacional (referente a las funciones derivadas del encuentro en organizaciones, más que el trato entre personas), *Intraorganizacional* (funciones inherentes a su posición en el organigrama) y *Organización frente al individuo* (funciones para dirigir, persuadir y tratar con otros individuos entre colaboradores, subordinados y ciudadanos). Por lo que, las instituciones públicas se expresan en la mayoría de las veces, en términos de bienestar público e interés social.

En este contexto, el manejo del talento humano en estas instituciones públicas comprende un colectivo de procedimientos y mecanismos utilizados por una entidad en aras del reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, retención y conducción del personal de modo efectivo maximizando las fortalezas, sistematizando las predisposiciones e idoneidades de los trabajadores con los propósitos y realidades del corporativo en la búsqueda de la creación de un contexto de labores favorable para el progreso, así como para el alcance de las metas institucionales (Carazas et al., 2023).

Debido a la realidad actual se proyectan grandes desafíos para las empresas en la medida

que la carencia de recursos, la mundialización, la variedad, los avances vertiginosos, la competitividad, la demanda inminente por el desarrollo de niveles idóneos y la excelencia en la generación de productos y prestaciones, la accesibilidad a estándares apropiados de comunicación ha obligado el replanteamiento de los métodos laborales de cara a la incorporación de actividades que contribuyan al ofrecimiento de respuestas rápidas y asertivas a lo que la colectividad aguarda de la administración, que debe considerar a las personas como lo más valioso que poseen y en consecuencia modificarse en pro de la adaptación al nuevo contexto demandado desprendiéndose de la ancestral estructuración de los recursos humanos para transitar hacia un nuevo gobierno de los seres humanos que la laboran en las organizaciones públicas.

Es allí, donde juega un papel importante la implementación del salario emocional, porque se busca retener este talento humano, garantizando su bienestar emocional, el cual tiene un efecto directo en su desempeño laboral y en su compromiso con la institución. Porque un trabajador

que ejerce sus funciones en un ambiente armónico, donde se tome en cuenta las actividades positivas que realiza en pro de la organización, se visualiza en el aumento de su productividad y creatividad. Por lo tanto, vislumbrar y gestionar adecuadamente el salario emocional se ha convertido en un objetivo fundamental para las empresas que desean atraer, retener y motivar a su talento humano en un mercado laboral competitivo y en constante evolución (Carazas et al., 2023).

Tal es el caso, de la transformación digital en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde han integrado las tecnologías digitales para mejorar la enseñanza, investigación y gestión académica. Incluyendo la implementación de herramientas como la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje en línea, y la gestión de datos, con la finalidad de crear entornos de aprendizaje más dinámicos, colaborativos e innovadores, que faciliten el acceso a la educación y la investigación adaptándose a los cambios tecnológicos y sociales. Por lo que, esta transformación permite a sus trabajadores mantenerse a la vanguardia con la formación, capacitación y uso

de las herramientas de alta tecnología; fomentando así, la motivación y responsabilidad para ejercer sus funciones.

Estrategias gerenciales que propicien el disfrute del salario emocional en instituciones públicas

La gerencia se considera como ciencia social porque se nutre de un conjunto de conocimientos transdisciplinarios que se generan de varios aspectos, donde se persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno. Así pues, al sostenerse de varias ciencias y disciplinas, se sirve del objeto de la economía que trata de resolver el problema económico, administrando los recursos escasos para satisfacer las necesidades de la población y lograr un mayor bienestar colectivo.

Es por ello, que cuando los trabajadores se sienten amenazados en su ámbito y seguridad laboral representan una debilidad para el buen funcionamiento de las instituciones, reflejándose ello en apatía, poco emprendimiento para realizar las actividades, escasa comunicación, falta de planificación, falta de compromiso, miedo al cambio, falta de acuerdo o consenso,

estructuras mecanicistas, gremios aislados, falta de iniciativas individuales y colectivas.

Debido a este contexto, los gerentes de las instituciones deben buscar estrategias que permitan revertir estas debilidades y es allí donde entra en juego a partir de la primera década del siglo XXI, la compensación del salario directo del trabajador con el salario emocional, que son las retribuciones no económicas que el trabajador pueda obtener de una empresa u organización, donde se pretende cubrir moralmente las expectativas del empleado, con el goce de oportunidades de desarrollo, balance de vida y bienestar psicológico.

Como bien es sabido, el salario emocional abarca todas las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente y el mismo es diferente para cada trabajador, por lo tanto, no existe un salario estándar, sino que este debe ser flexible y adecuarse a las necesidades particulares de los distintos trabajadores. Es por ello, que las empresas ya sean públicas o privadas, deben tener presente que las estructuras sociales

conformadas por los trabajadores dentro de la organización, son una parte fundamental de la misma, por lo que deben usarla y administrarla de forma adecuada para obtener los resultados esperados de acuerdo a las metas y objetivos propuestos por cada año de funcionamiento. Tal como lo expresa Labarca (2007):

El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen (p.159).

Para ello, se propone de acuerdo a la revisión exhaustiva de información referente a las bondades del uso y disfrute del salario emocional, que pueda compensar lo devengado por concepto de salario mensual o jornada laboral, tomando en cuenta lo que expresa Suárez (2016) "empleados satisfechos

tienden a ser más productivos y creativos" (p.6). Por lo que, dentro de la responsabilidad que tiene el estado venezolano para lograrlo, se tiene:

- Fomentar la motivación laboral, para ello, el empleador debe crear condiciones de trabajo razonables para el empleado, como amigables, que le permita establecer un equilibrio entre su vida familiar y su vida laboral.
- Ofrecerle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos.
- Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos.
- Implementar políticas de Teletrabajo, como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación -TIC- para el

- contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Esta política se aplica en el caso que el trabajador cuente con las herramientas tecnológicas que le permita cumplir con las actividades encomendadas.
- Establecer un horario flexible, para aquellos trabajadores que tienen fijada su residencia muy alejada de su sitio de trabajo y por no contar con suficientes recursos económicos para el pago de transporte; así como en el caso, de algunas madres que no cuentan con la posibilidad del cuidado de los hijos por terceras personas. Por lo que se puede plantear esta posibilidad, por lo menos de 2 días a la semana. Este horario flexible debe ser asumido por el jefe de cada dependencia a través de una planilla de control de horario y deberá ser evaluado el cumplimiento de las actividades encomendadas en esos días de goce del beneficio.
 - Implementar estrategias de disfrute de tiempo libre, que puede ser permitirle al empleado tener libre el día de su cumpleaños, con la finalidad que tenga la oportunidad de disfrutar esa fecha especial en compañía de sus familiares y de sus seres más cercanos.
 - Ofrecer momentos de integración, que consiste en reunir al personal de forma mensual o bimensual, en una tarde previo al fin de semana, para celebrar el cumplimiento de las metas y objetivos encomendados.
 - Establecer planes de formación profesional, que le permita a sus empleados ir a la par con la vanguardia de las bondades de la globalización y la tecnología, mejorando sus habilidades, conocimientos y manejo profesional de los equipos. Y de esta forma, demostrar que la organización se preocupa por el progreso profesional de sus trabajadores.
 - Implementar servicios de guarderías a través del subsidio que cubre parcialmente el costo de los servicios de cuidado y atención infantil.

- Fomentar el uso de la inteligencia artificial (IA) entre los trabajadores con herramientas útiles que les permita mejorar su desempeño laboral, tales como asistentes virtuales (con recordatorios automáticos sobre documentos faltantes y tareas incompletas) y otros sistemas de recomendación para la toma de decisiones, especialmente en momentos disruptivos o de incertidumbre, donde el radio de acción es relativamente corto.
- Para el caso de las universidades con recursos limitados, se pueden implementar estrategias referentes a flexibilidad laboral, programas de desarrollo profesional, reconocimiento simbólico no monetario a su desempeño en investigación, docencia y extensión; así como subsidios para estudios de postgrado, diplomados y cursos de capacitación en mejora de sus áreas de conocimiento. Asimismo, brindar atención primaria de salud y actividades recreativas a bajo costo,

que les permita participar y mejorar su satisfacción y bienestar emocional.

- Las estrategias de salario emocional deben ser adaptadas a la realidad de la universidad, sus recursos y las necesidades específicas de su personal; por lo tanto, su implementación depende de la aprobación de su alta gerencia como lo es el consejo universitario.

REFLEXIONES FINALES

- El salario emocional en la actualidad se aplica en las instituciones como un factor indispensable en la gestión del talento humano, cuyo beneficio se refleja en el rendimiento, motivación y productividad laboral de los servidores, quienes al gozar de retribuciones que no necesariamente son monetarias desarrollan su trabajo de manera comprometida y buscan alcanzar metas que garantizan el bienestar de la institución en general, cabe recalcar que un servidor motivado y satisfecho puede generar altos niveles de rendimiento en su trabajo.
- En el sector público venezolano urgen cambios

gerenciales, nuevos ideales para satisfacer las necesidades de los trabajadores y hacer de ellos los grandes empoderados de este sistema de avance para el país.

- Se deben implementar varias herramientas e incentivos contemplados en el salario emocional, tales como teletrabajo, horario flexible y estrategias de disfrute de tiempo libre; a pesar que a corto plazo no sería de gran impacto; pero a mediano y largo plazo pueden llegar a ser efectivos y valorados por los trabajadores.
- Estos incentivos por concepto de salario emocional deben ser otorgados de una forma controlada y objetiva, para no caer en burocracias, es decir, deben seguir otorgándose solo a aquellas personas que sí cumplen con sus obligaciones laborales.
- La evaluación del rendimiento laboral debe ser incorporado por las empresas del sector público, generando los cambios oportunos entre la

administración y los empleados, utilizando sistemas de evaluación del rendimiento que permitan asentar las bases de una nueva gestión pública.

- Las mejoras laborales deben ser propuestas por la alta gerencia de estas instituciones públicas y canalizarlas ante el gobierno nacional para que sean implementadas e ir regenerando las condiciones óptimas de funcionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álamo, F.R. y García, M.G (2007). *Organización del proceso de planificación en el contexto público: un estudio de las universidades españolas*. Trabajo presentado en XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científicas. Logroño, España. Documento en línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232592> [Consultado: 2025, febrero 06].
- Carazas, José; Alarcon, Orlando; González, Cinthia y Zapata, Miriam (2023). *La gestión del talento humano en las entidades públicas: una revisión literaria*. Revista de

- Climatología. Volumen 23. Documento en línea. Disponible en: https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/04/Articulo-RCLIMCS23_Jose-Chavez.pdf. [Consultado: 2025, febrero 04].
- Echeandía Sotomayor, José. *El salario y su protección legal en el Perú*. Trabajo Especial de Grado en Derecho (PUC), Lima, pp 29. Documento en línea. Disponible en: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/6257> [Consultado: 2025, febrero 10].
- Gay, F. (2006). *El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*. Vol. (33). Documento en línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2214536> [Consultado: 2025, enero 22].
- Intriago, Jessica y Zambrano, María (2023). *Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador*. Revista Espacios, Ecuador. Documento en línea. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p05.pdf>. [Consultado: 2025, enero 28].
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. Redalyc Omnia. pp. 158 – 184. Documento en línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>. [Consultado: 2025, febrero 18].
- Montenegro Baca, José (1974). *Derecho Latinoamericano del Trabajo*. México, tomo II, Pág. 295.
- Raffo Magnasco, Benito (1940). *La justicia, comentarios de Santo Tomás de Aquino al libro V de la ética a Nicómaco*. Buenos Aires.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis doctoral presentada ante la Universidad de Chile, Santiago de Chile. Documento en línea. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf. [Consultado: 2025, febrero 18].

- Surdez, E. y Aguilar, N. (2011). *Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado. Diferencias y similitudes*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Documento en línea. Disponible en: <https://ri.ujat.mx/bitstream/20500.12107/1896/1/-483-401-A.pdf>. [Consultado: 2025, febrero 21].
- Temple, I. (2007). *El salario Emocional*. El Comercio.pe. Documento en línea. Disponible en: <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salarioemocional.html>. [Consultado: 2025, febrero 24].

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS UPT COMO ESPACIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN VENEZUELA.

AUTOR:

QUERO CHIRINOS PEDRO ISMAEL

Resumen

La presente investigación tiene como centralidad el aporte que debe realizarse desde las Universidades Politécnicas Territoriales (UPT) para el desarrollo político, social, cultural, territorial y económico de la regiones, a partir de la estructura organizacional planteada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) que busca generar una nueva red institucional de la educación universitaria garantizando la participación de todas y todos en la generación, apropiación, transformación y difusión del conocimiento. Para ello, se sustentó esta investigación en un proceso de creación intelectual de tipo documental, con base en un diseño bibliográfico que permite la obtención de información útil para entender la concepción filosófica de las UPT como modelo educativo emergente y en contraposición del sistema universitario tradicional. Pudiendo evidenciar en los resultados el impulso que da la construcción de este nuevo Modelo Educativo Universitario, no siendo una adaptación o modificación del modelo existente; además busca la participación de todos los ciudadanos y ciudadanas en la generación, transformación y difusión del conocimiento, potenciando la educación universitaria como proyecto estratégico de la Nación, permitiendo de esta manera una práctica participativa donde todos los actores que conforman la comunidad universitaria (personal administrativo, obrero, docente, estudiantes y comunidades) edificar un nuevo modelo de gestión y transformación necesaria de una organización educativa plagada del tecnicismo y cientificismo que caracterizaba los Institutos de Universitario de Tecnología y los Colegios Universitarios.

Palabras Claves: Transformación Universitaria; Universidades Politécnicas Territoriales.

Abstract

This research is focused on the contribution that should be made from the Territorial Polytechnic Universities (UPT) for the political, social, cultural, territorial and economic development of the regions, based on the organizational structure proposed by the Ministry of Popular Power for University Education (MPPEU) that seeks to generate a new institutional network of university education guaranteeing the participation of all in the generation, appropriation, transformation and dissemination of knowledge. For this purpose, this research was based on a process of intellectual creation of documentary type, based on a bibliographic design that allows obtaining useful information to understand the philosophical conception of the UPT as an emerging educational model and as opposed to the traditional university system. The results show the impulse given by the construction of this new University Educational Model, which is not an adaptation or modification of the existing model; It also seeks the participation of all citizens in the generation, transformation and dissemination of knowledge, enhancing university education as a strategic project of the Nation, thus allowing a participatory practice where all the actors that make up the university community (administrative staff, workers, teachers, students and communities) build a new management model and the necessary transformation of an educational organization plagued by the technicality and scientism that characterized the University Institutes of Technology and University Colleges.

Keywords: University Transformation; Territorial Polytechnic Universities.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas del siglo pasado, muchos países trabajaron la reforma del Estado, generando relevantes cambios en la estructura de administración pública con programas de modernización, que incluían la democratización entre sus principios básicos, teniendo como guía una mayor participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Este modelo de gestión pública trató de un producto exportado por organismos económicos internacionales, principalmente el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE).

Los países latinoamericanos fueron el globo de ensayo en la aplicación de estas políticas que responden a la obtención de

ganancias al sistema económico del capital, siendo acompañadas con medidas económicas neoliberales como la flexibilización laboral, subcontratación, disgregación del sector público, orientación al cliente, entre otras acciones; esto produjo reacciones en los pueblos, Venezuela a finales 1980 fue sede del primer estallido mundial contra el neoliberalismo, fundamentando este modelo sobre el gasto público y creó un “Estado de Bienestar”, o Estado Proveedor (benefactor) de una gran cantidad de beneficios socio - económicos financiados por la renta petrolera. Aun cuando en los actuales momentos algunos gobiernos de la región siguen pautas neoliberales, ya son pocos los que defienden ese modelo, porque perdió legitimidad al mostrarse incapaz de resolver los principales problemas de los pueblos.

A partir de la refundación del Estado, con la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), es cuando se busca ir en contraposición de estos términos, un estudio realizado en el año 2009 por el Centro Gumilla deja entrever cómo dos terceras partes de la población Venezolana piensa que la existencia de un Estado fuerte sirve de base para un sistema democrático robusto, en lugar de un Estado pasivo, que no intervenga en los asuntos del país, y en favor del Capital, que es la propuesta neoliberal¹. De igual manera, visualizan la democratización política como complemento de ese Estado con una participación popular activa, disminuyendo además la brecha entre ricos y pobres, con la aplicación de políticas sociales contra la exclusión. Venezuela, continúa manteniendo rasgos del viejo Estado, como aparato

creado para confundir, dividir y burlar al pueblo.

En el preámbulo de la CRBV se puede evidenciar una inmensa carga de participación, protagonismo, reconocimiento de las culturas indígenas, el reordenamiento socio - político del territorio, se le otorga rango constitucional a los derechos humanos sociales como derecho al trabajo, la educación, la salud, así como a los principios de cooperación, corresponsabilidad, no intervención, autodeterminación de los pueblos, entre otros. De esta manera se muestra que el espíritu que la fundamenta es el bienestar común y servir de instrumento para lograr que el Estado Venezolano brinde la mayor suma de felicidad a cada uno de los habitantes del país. Para Daal² la CRBV es la primera en la historia del constitucionalismo mundial

¹ Centro Gumilla. “¿Qué democracia queremos los venezolanos?” En **Revista SIC 722** de marzo 2010. Pág. 73 a la 78

²Ulises Daal. **¿Dónde está la Comuna en la Constitución Bolivariana?** Ediciones de Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Venezuela, 2013. Pág. 21

que no fue dictada con el objeto de conservar o mantener las instituciones de la sociedad en la cual fue aprobada, tampoco para establecer condición pétrea o inmutable de las instituciones que ella misma ordena crear; asimismo, tiene como fin supremo "refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural"³ (1999; 1), convirtiéndola en un instrumento para el desarrollo de un proceso de transformación social en la dirección de alcanzar ese fin supremo.

En el ámbito educativo, la educación universitaria concebida desde la promulgación de la CRBV se ha paseado alrededor de dos ejes fundamentales: la universalización de la educación y la descolonización del

conocimiento, estando presentes en la formulación de las políticas de educación universitaria a lo largo de los más de veinte años transcurridos desde 1999. De hecho, en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (PDESN), Plan de la Patria 2019 - 2025 se plantea como objetivo estratégico "continuar garantizando el derecho a la educación con calidad y pertinencia, a través del mejoramiento de las condiciones de ingreso, prosecución y egreso del sistema educativo"⁴. De igual manera, se continúa tomando en consideración los avances de los anteriores PDESN, sumándole entre otras cosas el componente de la educación liberadora para la descolonización y el trabajo productivo.

En este sentido, el Estado Venezolano parte por

³Asamblea Nacional Constituyente (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas, Venezuela. Editorial.

⁴Asamblea Nacional Constituyente (2019). **Ley Constituyente del Plan de la Patria, Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019 - 2025**. Caracas, Venezuela, 1999. Pág. 136

conceptualizar un modelo educativo universitario como derecho humano fundamental, en beneficio de toda la población; generando acciones de coordinación entre las Instituciones de Educación Universitaria (IEU) con los demás niveles educativos, otros órganos del Estado y la sociedad en provecho del acceso a la educación y el mejoramiento de su calidad, buscando mayores logros educativos en todos los niveles. Esta ampliación de oportunidades de acceso al nivel educativo universitario, se ha realizado garantizando las condiciones de calidad en la educación y con pertinencia en los distintos territorios.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Principios de las Universidades Politécnicas Territoriales.

En Venezuela, la educación universitaria es producto de un proceso de diversificación y diferenciación de instituciones,

consecuencia de diversidad de políticas formuladas por los distintos gobiernos de la IV República. A partir de 1970, el gobierno presidido por Rafael Caldera inicia una política de modernización educativa y plantea estrategias de diversificación y regionalización, creando institutos regionales de carreras cortas en el campo técnico; en este marco, surge el sistema de los IUT y CU de Venezuela, inspirada en experiencias similares que se perfilaban en ese momento en algunos países tutelados por el BM y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en atención a la necesidad de preparar profesionales de cara a los avances tecnológicos que tocaban el sector productivo, circunscrito en el paradigma del desarrollo de capital humano. Este modelo se encontraba sustentado en la respuesta rápida del estado a planteamientos netamente económicos, no respondiendo a

la estructura universitaria tradicional pero sí a las necesidades del mercado.

Sin embargo, estas IEU cumpliendo con el modelo desarrollista que propone el neoliberalismo fueron cumplimiento con las exigencias de especialización y jerarquización de la división social del trabajo. Esto iba de la mano con un plan de reformas que incluía la privatización, el alza de matrículas, la represión de estudiantes y docentes, sobre todo por desacuerdo con la reducción del aporte del Estado a estas instituciones; fue reducido el número de años de estudio para obtener mano de obra rápidamente por medio de carreras cortas; y fue disminuida la importancia de las humanidades, las ciencias sociales y toda materia que permitiera realizar un análisis crítico de la sociedad, a cambio de un programa de orientación tecnocrática y pragmática. Con

esto se alimentó la idea de la universidad como una institución de formación, que debía elevar el estatus científico y profesional las áreas tecnológicas.

Desde su creación los IUT y CU fueron implantados para dar respuesta a los supuestos requerimientos del crecimiento industrial y de servicios que estaban propuestos como políticas de desarrollo, en este proceso se desconoció la tecnicidad autóctona de las regiones, precisamente por su carácter de institutos implantados y no insertos en el desenvolvimiento propio de las comunidades; en consecuencia, sus desarrollos tecnológicos fueron desiguales, teniendo de esta manera, un grupo de institutos dedicados a la profesionalización en campos de conocimiento eminentemente tecnológicos e ingenieriles, (electrónica, electricidad, mecánica, entre otros); otros que impartiendo algunas carreras técnicas, han

consolidado la formación en el área agroalimentaria; un conjunto que además de poseer alguna carrera técnica y/o agroalimentaria, también ofrece formación en áreas de la salud, servicios y humanidades; algunos se han distinguido por su vocación hacia tecnologías organizacionales, servicios financieros y transporte, y finalmente, un grupo donde predominan los colegios universitarios que se han dedicado a las áreas en ciencias de la salud, sociales, educación y servicios.

Además de lo descrito anteriormente, hay que sumar que los IUT y CU desde su fundación han tenido un desarrollo desigual y heterogéneo, como es descrito en el documento generado por el Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior de como influyeron factores como “el contexto de cada institución y su región, el grado de pertinencia, el nivel de formación de los

docentes y egresados, dificultades para constituir agendas de investigación e innovación, así como la falta de sólidas políticas de vinculación social”⁵.

En este contexto, es creada la Misión Alma Mater, para agilizar el proceso de transformación universitaria en los IUT y CU. Esta Misión nace en el marco del PDESN 2007-2013, con el propósito de impulsar la transformación en el proceso educativo universitario, propulsando su articulación tanto territorial como con el proyecto nacional de desarrollo, impulsar el poder popular y la construcción del socialismo, garantizando el derecho de todos y todas a una educación universitaria de calidad.

Por consiguiente, esta Misión se constituye como referencia de

⁵ MPPES (2008). **Propuesta para la Transformación en Universidades Experimentales de los 29 Institutos y Colegios Universitarios dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior.** Venezuela, 2008.

una nueva institucionalidad, caracterizada por la cooperación solidaria, siendo su eje de desarrollo la generación, transformación y socialización de conocimiento pertinente a las realidades y retos culturales, ambientales, políticos, económicos y sociales, en el marco de la transformación del país. Conforme al artículo 3 son descritos en la tabla 1 del mismo decreto, la definición de los siguientes componentes y ejes de gestión de la Misión Alma Mater:

Tabla 1. Componentes y ejes de gestión de la Misión Alma Mater.

Componentes	Ejes de Gestión
• Transformación de 29 Institutos y Colegios Universitarios Oficiales para dar origen a Universidades Nacionales Experimentales. • Creación de 17 Universidades Territoriales. • Creación de 10 Universidades Especializadas. • Creación de 2 Institutos Especializados. • Creación de la Universidad Bolivariana de Trabajadores "Jesús Rivero".	programas utilizados para la expansión en todo el país ha sido la municipalización, donde los IUT y los CUP han servido de base como centros de creación intelectual, apostando por la participación protagónica de las comunidades. De la Misión Sucre como el espacio más cercano a las comunidades. De la constitución de un nuevo sistema universitario cooperativo y solidario. De igual manera, es notable la larga experiencia en la formación de • Programas Nacionales de Formación (PNF). • Participación protagónica de las comunidades. • Articulación en red para la constitución de un nuevo sistema universitario cooperativo y solidario.

- Creación de la Universidad Nacional Experimental de los Pueblos del Sur.
- Fortalecimiento de la cobertura territorial de la Educación Universitaria a través de los Complejos Universitarios Socialistas Alma Mater (CUSAM).

Fuente: Pedro Quero. Tomando como referencia lo descrito en la Gaceta Oficial 38.930

Estructuras de las UPT. Espacios para la transformación del modelo de educación universitaria en Venezuela.

Como fue descrito anteriormente, desde el Estado venezolano se ha construido un modelo educativo de calidad, sin distinción de ningún tipo, al alcance de todos los ciudadanos. En el ámbito universitario una de los

TSU en las distintas áreas del conocimiento adquiridas por las ahora UPT, con la gestión de los PNF que fueron y han sido seleccionados para cada UPT de acuerdo a su experiencia previa en determinados ámbitos científico- técnicos, éstas, han tenido las condiciones para poner en práctica ese proyecto educativo que implica la formación integral, la creación intelectual (investigación), la vinculación social (extensión) y la producción. Estos procesos constituyen los procesos académicos que la universidad desarrolla para contribuir con la consecución de sus fines, trascendiendo los espacios para la teorización, la innovación, la generación y transferencia de tecnologías, la creación científica, artística y la reflexión filosófica.

Desde estos espacios universitarios, por instrucciones del MPPEU, comenzaron asumiendo esta redefinición de las funciones universitarias con un nuevo

concepto de docencia, investigación y extensión, sumándole además la producción. Estos conceptos son descritos de la siguiente manera en la "Propuesta para la Transformación en Universidades Experimentales de los 29 Institutos y Colegios Universitarios dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior", presentada como propuesta para el Consejo Nacional de Universidades (CNU) para su evaluación el 24 de octubre de 2008:

- Formación integral.
- Creación Intelectual.
- Vinculación social
- Producción.

Estas funciones se conciben interrelacionadas en el modelo de las nuevas Universidades, de manera que las actividades de formación estén integradas a las de creación intelectual y vinculación social, tomando en consideración el nuevo modelo

económico descrito en el PDES (2019 - 2025); convirtiendo todos los espacios de la vida social en espacios de formación y creación intelectual en diálogo permanente con las comunidades. Estas consideraciones, suponen una integralidad en la formación con compromiso con las comunidades, mediante la participación de toda la comunidad universitaria en la gestación y realización de proyectos concretos en beneficio de esas comunidades, el estudio de problemas contrastando teorías y realidades, la reflexión crítica de manera individual y en colectivo, donde las y los docentes orientan las actividades con base en su experiencia y promueven la inmersión de las y los estudiantes en las disciplinas de estudio y en el hacer transdisciplinario de trajar con las situaciones reales, en diálogo continuo y por tanto en continuo

aprendizaje de todos quienes participan.

Es de resaltar que la organización y funcionamiento de las UPT fueron determinadas a partir de su encargo social, debido a que deben coadyuvar en la organización del espacio geográfico nacional en ejes estratégicos de desarrollo territorial, tomando en consideración las actuales y futuras formas de organización geopolítica - nacional, que sean determinadas por el Ejecutivo Nacional, todo ello, en virtud de crear modelos de gestión, formación, generación y socialización de conocimientos, estrechamente vinculados a las comunidades y su área de influencia territorial, para facilitar el trabajo cooperativo, solidario y articulado con otras instituciones.

Programas Nacionales de Formación. Razón de trabajo de las UPT.

El proyecto de transformación de la Educación Universitaria tiene sus elementos guía en la Misión Alma Mater, que nace para cumplir con lo emanado por el texto constitucional y promover la articulación territorial con el PDESN, con la garantía de cumplir con el derecho de todos y todas a una educación universitaria de calidad e impulsando el poder popular. Sirviendo estos espacios, creados por esta misión como referencia de una nueva institucionalidad, caracterizada por la cooperación solidaria, siendo su eje la generación, transformación y socialización de conocimiento pertinente a nuestras realidades y retos culturales, ambientales, políticos, económicos y sociales.

En este sentido, como política estratégica del Estado, en el marco del Proceso de

Transformación Universitaria, es publicada en Gaceta Oficial la creación de los PNF, Siendo definidos según el artículo 2 como:

“El conjunto de actividades académicas, conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudios de educación universitaria, creados por iniciativa del Ejecutivo Nacional, a través del MPPEU, diseñados con la cooperación de IEU nacionales, atendiendo a los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, para ser administrados en distintos espacios del territorio nacional”.⁶

Es a partir de este año que los IUT y CU por orientaciones del MPPEU comienzan a gestionar los PNF. Esta gestión, según documento emitido por la Dirección General de Currículo y Programas Nacionales de Formación y dispone de los Lineamientos Curriculares para Programas Nacionales de Formación, viene dada con la

⁶**Resolución 2.963. Creación de los Programas Nacionales de Formación.** De fecha 13 de mayo de 2008, publicada en **Gaceta Oficial 38.930** del 14 de mayo de 2008.

responsabilidad de mejorar el desempeño de la institución y adquiriendo un compromiso social con el Estado, la región y el país, conforme es exigido por los programas que además brinda nuevos alcances al perfil profesional de los egresados, atendiendo las perspectivas de desarrollo previstas en el PDESN, el Plan de Desarrollo del Estado y los Planes Locales; cabe agregar que esta formación profesional se encuentra orientada por una concepción humanista que supera el viejo concepto de mercantilización del quehacer profesional como única opción de asegurar la construcción de una formación social distinta a lo implantado por el sistema económico del capital.

Esto les permite tener las siguientes características comunes:

- Formación humanista como aspecto de vital importancia para la

formación integral del futuro profesional.

- Vinculación con las comunidades y el ejercicio profesional a lo largo de todo el trayecto formativo.
- Conformación de ambientes educativos como espacios comunicacionales abiertos.
- Participación activa y comprometida de los estudiantes en los procesos de creación intelectual y vinculación social.
- Modalidades curriculares flexibles, adaptadas a las distintas necesidades educativas.
- Promoción, reconocimiento y acreditación de experiencias formativas en distintos ámbitos.

Se observa claramente cómo se busca la universalización de la educación universitaria, en espera que toda la comunidad universitaria (personal administrativo, obrero y docente)

incluyendo a las comunidades, coadyuven a la consolidación de una plataforma científico - tecnológica y en la sistematización de innovaciones para el desarrollo endógeno sustentable, fortaleciendo la economía del país. Igualmente, en función de cumplir con un proceso educativo universitario como un espacio abierto al aprendizaje permanente que propicie oportunidades múltiples y flexibles de formación, en cuanto a modalidades, contenidos, trayectorias y poblaciones a las que van dirigidas, atendiendo de esta manera las distintas necesidades de formación.

Por otro lado, son definidos los siguientes criterios fundamentales a fin de que estos fueran construyendo de manera consensuada y medida la visión y misión de lo que en la práctica representan.

- Flexibilidad.
- Transversalidad.

- Transdisciplinariedad.
- Interdisciplinariedad.
- Movilidad.
- Municipalización.

En ese mismo sentido, con el fin de lograr la formación integral profesional, poseen ejes de formación en lo epistemológico - heurístico, ético-político, socio - cultural - histórico, profesional, estético - lúdico y socio - ambiental.

PROPÓSITOS

Propósito general

Interpretar la organización y funcionamiento de las Universidades Politécnicas Territoriales como espacios de ejecución de la transformación de la Educación Universitaria en Venezuela.

MARCO METODOLÓGICO

El proceso de creación intelectual es realizado bajo un tipo de investigación documental,

por cuanto se utiliza la revisión crítica del conocimiento referido a las estrategias aplicadas por las UPT a través de sus órganos de consulta y dirección, en la generación de espacios que tributan a la ejecución de políticas territoriales que tributan a la construcción de la nueva universidad, sustentado de acuerdo con lo descrito por Ander - Egg, la investigación documental “es el procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización e interpretación de datos extraídos de fuentes documentales sobre un determinado tema”⁷.

Con base a esta definición, se infiere que este tipo de estudios va más allá del simple proceso de recolección de datos. Debiendo ser organizados de manera coherente de acuerdo a la proyección del tema de investigación siendo analizados e

interpretados de acuerdo a las diferentes interrogantes que son presentados sobre el tema y cumpliendo con lo planteado en el propósito general y los propósitos específicos.

El estudio es sustentado en un diseño bibliográfico, fundamentado en una revisión a profundidad del material documental, Balestrini expresa en función a esto que “en los diseños bibliográficos, los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos, y/o a través de las diversas fuentes documentales”⁸.

Procedimiento

El procedimiento es desarrollado como una fase mecánica, que se inicia con la revisión de fuentes de información

⁷Ander - Egg, E. (1995). **Técnicas de investigación social**. Humanitas. Buenos Aires. Argentina.

⁸Balestrini. M. **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas. Fotolito. Quintana. Venezuela, 1997. Pág. 129.

de material bibliográfico relacionado con el proceso de creación intelectual y estudios realizados con anterioridad. Luego de la identificación y descripción del objeto de estudio seleccionado, se ubica, se segrega, y se selecciona las fuentes de información, tanto documentales como bibliográficas, a ser consultadas, analizadas, para obtener el marco teórico que fundamenta el estudio, así como obtener los indicadores de las variables de estudio en atención a sus dimensiones.

Posteriormente, se continua con el proceso investigativo para determinar los aspectos inherentes al tipo documental y al diseño bibliográfico, utilizando diversas técnicas entre las cuales se puede mencionar el fichaje, este permite acumular datos, recoger ideas para luego organizarlos de acuerdo con las diversas temáticas tratadas. Finalmente se procede a la redacción del

informe final, del cual surgen conclusiones pertinentes y recomendaciones generales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La técnica empleada en el proceso de creación intelectual es la “técnica de la observación documental” o “guías de observación documental”. En este tipo de estudio no se estila presentar los instrumentos trabajados, por cuanto no se prevén con anterioridad al proceso de análisis que debe aplicarse y por ello se muestra en el procedimiento.

La documentación fundamental utilizada en este estudio se obtuvo de diferentes publicaciones del sector público nacional, concretamente lo relacionado con el Sistema Educativo Universitario. Fueron fuente e instrumentos de recolección de información los siguientes documentos:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación y Ley de Universidades.
- Publicaciones de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela donde se promulga decretos, resoluciones, providencias y reglamentos de la Presidencia de la República y del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.
- Documentos con lineamientos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.
- Reglamentos Organización y Funcionamiento de las UPT de Falcón "Alonso Gamero", de Mérida "Klever Ramirez", de Trujillo "Mario Briceño Iragorry" y de Lara "Andrés Eloy Blanco".
- Artículos de opinión concernientes a las

actualizaciones presentadas en los ámbitos universitarios a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

Matriz de recolección de información

Esta matriz de recolección de información es necesaria para obtener el resultado del análisis que conforma la base del estudio, de manera confiable, en dos sentidos: Las acciones características en la organización y funcionamiento de las UPT realizadas a través de órganos de consulta y decisión y ejecución, los procesos medulares que llevan a cabo las UPT (formación integral, producción, creación intelectual y vinculación social) y los mecanismos generados por las UPT y sustentar las conclusiones del análisis, permitiendo de esta manera mostrar resultados concretos y según estos proceder a elaborar conclusiones e

implicaciones del estudio realizado.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

Luego de culminado el estudio, constituido por el análisis teórico de las variables propuestas se puede concluir lo siguiente:

Primeramente, es necesario que todos los actores que intervienen en el proceso educativo universitario comprendan que para una verdadera transformación universitaria se hace desde las bases, con las distintas formas disímiles del poder popular, de la mano con los estudiantes sin atropellos, generando espacios para el debate, la integración, trabajando por el logro de los propósitos planteados en pro de la transformación universitaria y a su vez del afianzamiento y consolidación del proceso de cambio en Venezuela.

La creación de las UPT impulsa la construcción de un

nuevo Modelo Educativo Universitario, no siendo una adaptación o modificación del modelo existente.

Los procesos medulares de este modelo universitario se basan en la formación integral, la creación intelectual, la producción y vinculación social.

Desde las UPT se busca la participación de todos los ciudadanos y ciudadanas en la generación, transformación y disfunción del conocimiento, potenciando además la educación universitaria como proyecto estratégico de la Nación.

El proceso de dirección de estos centros educativos universitarios implica la toma de decisiones coherentes con la política educativa universitaria definida desde el Estado Venezolano. Por ello, desde los órganos de consulta y dirección debe existir la total disposición para la organización de espacios

que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria ser parte de las diferentes acciones que se desarrollan en el mismo.

La práctica participativa de todos los actores que conforman la comunidad universitaria permitirá la construcción de un nuevo modelo de gestión y transformación necesaria de una organización educativa plagada del tecnicismo y cientificismo que caracterizaba los IUT y los CU.

En este sentido, desde los órganos de consulta y dirección se debe trabajar para lograr el compromiso de todos los actores por la implementación de estrategias de transformación en el entorno social cada espacio universitario, por cuanto su importancia se acrecienta con la apertura hacia una sociedad cada vez más intercultural.

Sin embargo, es notable como en los órganos de ejecución y de apoyo

administrativo no siempre se cumple con las expectativas, pues al contrastar su acción con la teoría presentada puede reseñarse que ésta se lleva a cabo de manera tradicional, en donde no se cumple a cabalidad con los lineamientos establecidos por el ente rector.

Los PNF tienen como característica principal una modalidad curricular flexible, que puede y debe ser adaptada por cada UPT según las necesidades educativas, los recursos disponibles y las características de cada territorio. Teniendo como ejes de trabajo la formación crítica, el proyecto socio - integrador y la formación técnica.

Las unidades curriculares, lejos de estar fragmentadas y con un componente puramente conceptual, están integradas y vinculadas entre sí.

La formación crítica permite la creación de una cultura científica transdisciplinaria y la

inserción de los estudiantes en un proceso de aprendizaje que relacione estrechamente su hacer profesional con los retos urgentes de la transformación social, el desarrollo humano y el Proyecto Nacional de Desarrollo.

El Proyecto Sociointegrador comprende la integración en todas sus dimensiones de saberes y conocimientos, sumado a la resolución de problemas en situaciones reales que se presentan en las comunidades, desarrollando de esta manera las potencialidades de los territorios.

Elementos como la democracia participativa y protagónica, el humanismo, la planificación estratégica, la tradición cultural, al ambiente, la ecología, el cooperativismo, entre otros, se integran en este nuevo modelo educativo que desarrolla las UPT bajo la acreditación de los PNF. Creando además espacios que constituyen el escenario donde los participantes

trascienden las aulas y se vinculan con su entorno, aplicando los conocimientos considerados en las unidades curriculares.

Las estrategias de dirección que deben plantearse el equipo responsable de los procesos medulares de las UPT deben estar signadas por la planificación, la organización, la dirección y el control; propiciando condiciones favorables para la práctica permanente de la gerencia colaborativa, donde todos aportan al cumplimiento de dichos procesos medulares, si tomar en cuenta en quien es quien en la estructura organizacional.

Esta práctica de trabajo colaborativo, busca favorecer al proceso de integración de todos los actores de la comunidad universitaria, encontrando luego cambios producidos desde adentro y a la par de las transformación de la sociedad.

Partiendo de ese vínculo permanente que debe generarse con las comunidades, las UPT reciben su encargo social, asumiéndolo como su misión por mandato expreso del MPPEU y del Poder Popular de su área de influencia territorial.

Para el logro de esta integración existen diversos mecanismos, entre ellos, elementos como participación, trabajo en equipo y delegación de responsabilidad. Para ello, se plantean unas características propias de una gestión participativa, donde se considera:

- El trabajo como una tarea de equipos.
- El liderazgo como una acción compartida.
- El poder ejercido en una red de relaciones.
- La autoridad transferida en responsabilidades.

Como culminación del estudio, se formulan las siguientes

recomendaciones que, de alguna manera, ofrecen alternativas de solución a la problemática detectada:

Toda la comunidad universitaria debe insertarse en la comprensión de la visión de las UPT como un nuevo espacio educativo, a fin de estar todos comprometidos en su desarrollo y del proceso de cambio.

En la revisión de esta nueva concepción educativa, es necesario involucrarse y comprometerse en un proceso de análisis sobre el tema de su desarrollo y del proceso de cambio.

Para el fortalecimiento a nivel institucional de estas IEU se debe reforzar su autonomía en las decisiones, la formación continua de todos los actores de la comunidad universitaria, así como la determinación de las atribuciones y responsabilidades de los actores que conforman la estructura de las UPT.

Los responsables de los órganos de consulta y dirección deben desarrollar un conjunto de actitudes que le permitan pensar estratégicamente, considerando el amplio rango de factores internos y externos, cuándo se resuelven problemas y se toman decisiones razonables y a tiempo en condiciones de incertidumbre.

Es necesario que todos los integrantes de la comunidad universitaria entiendan que las UPT no pueden concebirse solamente dentro de las cuatro paredes, sino que es necesario ampliar la visión y el alcance posible de sus acciones, es dando respuesta a las necesidades de estudiantes y de la comunidad.

Considerar las normas y reglamentos que definen la práctica educativa en el país, desarrollando todas las estrategias y programas establecidos por el ente rector, tal como son concebidos, tomando en cuenta para ello, el área geográfica de

influencia con la cual interactúa la institución, lo que permitirá reconocer tanto sus características, como sus necesidades, problemas, retos y oportunidades, brindando una base firme para la planeación de la misma.

Es necesario el establecimiento de relaciones de cooperación con organizaciones públicas y privadas para ampliar las capacidades, recursos y posibilidades en general, complementando sus objetivos comunes y mejorar los resultados.

De igual manera, se hace necesario espacios permanentes para la reflexión de este nuevo modelo educativo, ya que a través de la exposición de experiencias permiten el reconocimiento y replanteamiento estrategias y planes para construir un horizonte colectivo donde se congregue a todos sus miembros como equipos de trabajo.

Por último, es necesario el aporte de todos en la construcción de una política de trabajo en equipo que garantice la participación real de todos los actores de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, tomando en consideración que debe ser un proyecto de educación universitaria surgido desde las potencialidades y necesidades de las comunidades del área de influencia territorial de cada UPT, construido con visión colectiva.

FUENTES CONSULTADAS:

FUENTE DOCUMENTAL:

Asamblea Nacional. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela, 1999

Constituyente, A. N. Ley Constituyente del Plan de la Patria, Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019 - 2025. Caracas. Venezuela, Gaceta Oficial, 2019.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Propuesta para la Transformación en Universidades Experimentales de los 29 Institutos y Colegios Universitarios dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Venezuela, 2008.

Resolución 2.963. Gaceta Oficial 38.930. (14 de Mayo de 2008)

FUENTE BIBLIOGRAFÍA

Resolución 2.963. (14 de Mayo de 2008). *Gaceta Oficial* 38.930.

Ander - Egg, E. (1995). **Técnicas de investigación social**. Buenos Aires. Argentina: Humanitas.

Balestrini, A. (1997). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas: Fotolito. Quintana.

Constituyente, A. N. (2019). **Ley Constituyente del Plan de la Patria, Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019 - 2025**. Caracas. Venezuela.: Gaceta Oficial.

Daal, U. (2013). **¿Dónde está la Comuna en la Constitución Bolivariana?** Caracas. Venezuela. Ediciones de Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.

Gumilla, C. (marzo 2010.). **¿Qué democracia queremos los venezolanos?** . *Revista SIC* 722.

MPPEs. (2008). **Propuesta para la Transformación en Universidades Experimentales de los 29 Institutos y Colegios Universitarios dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior.**

Nacional, A. (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Caracas, Venezuela.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE Y SENSIBILIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN INCLUSIVA EN EL LICEO “MARÍA T. PEÑA” URUMACO

AUTORA:
QUINTERO CÉSPEDES JOALISE TERESITA

RESUMEN

La integración de la educación especial en la formación docente implica repensar la formación de los profesores para que sean inclusivos. Esto permitirá que los docentes puedan atender a los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE). Es por ello, que la educación inclusiva necesita que la Modalidad de Educación Especial cuente con un docente capaz de diversificar su rol orientador con miras a promover la participación efectiva de todos los actores sociales del hecho educativo, en y para el fomento de valores inclusivos que favorezcan la atención educativa del estudiantado, sin discriminación. El propósito general de esta investigación es de Implementar acciones de integración de la educación especial en la formación docente del liceo nacional “María Tomasa Peña” de Urumaco. La misma estuvo enmarcada metodológicamente bajo el enfoque socio crítico con la modalidad de la investigación acción participante transformadora, así como también en la línea de investigación N° 8. Educación y Trabajo, donde en la CRBV establece que la educación y el trabajo son los medios fundamentales para lograr una sociedad justa, libre, solidaria y amante de la paz. Como instrumento se utilizó la observación y la entrevista aplicada al personal docente de la institución en estudio, como técnica se utilizó la encuesta, la población y muestra constó de 35 docentes. Entre las conclusiones se obtuvo que los docentes no están capacitados para integrar de manera acertada a los escolares con necesidades educativas en el aula regular, ya que no reciben ningún tipo de acompañamiento por parte de los programas de educación o docentes especialista por lo que no poseen dominio de las áreas y niveles de desarrollo de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

Descriptores: Integración, formación docente, educación especial.

ABSTRACT

The integration of special education into teacher training implies rethinking teacher training to ensure inclusiveness. This will enable teachers to serve students with special educational needs (SEN). Therefore, inclusive education requires that the Special Education Modality include teachers capable of diversifying their guiding role to promote the effective participation of all social stakeholders in education, in and for the promotion of inclusive values that foster educational care for students without discrimination. The general purpose of this research is to implement actions to integrate special education into teacher training at the "María Tomasa Peña" National High School in Urumaco. The research was methodologically framed within a critical socio-cultural approach using transformative participatory action research, as well as within Research Line No. 8: Education and Work, which establishes that education and work are the fundamental means to achieve a just, free, supportive, and peace-loving society. Observation and interviews were used as instruments for the teaching staff at the institution under study. A survey was used as a technique. The sample consisted of 35 teachers. Among the conclusions, it was found that teachers are not trained to successfully integrate students with educational needs into the regular classroom, as they do not receive any support from educational programs or specialist teachers, and therefore lack mastery of the areas and levels of development appropriate to the students' needs.

Descriptors: Integration, teacher training, special education.

INTRODUCCIÓN

Mejorar la calidad de la educación es una demanda permanente en la mayoría de los países del mundo. Por ello, cada país organiza su proceso educativo a través de un sistema formativo que tiene como meta el atenuar, minimizar o disminuir las desigualdades sociales acordes con el desarrollo y demandas de ese país en el que se aprecie la diversidad humana, tome en cuenta las experiencias informales que trae cada educando y focalice su atención en dar respuestas a las necesidades, intereses, habilidades, destrezas de cada uno de ellos, así como a las exigencias de la comunidad donde se desarrolla; con el propósito de educar a un gran número de habitantes y garantizar la igualdad de oportunidades.

Uno de los actores responsables de llevar a cabo el proceso educativo formal (dentro de las organizaciones diseñadas para ello) es el docente, quien debe estar preparado, capacitado y orientado debidamente para cumplir y hacer cumplir la misión que tiene la educación dentro de cada sociedad.

Venezuela, no escapa de esta realidad y está inmersa dentro de lo proyectado a nivel mundial sobre educación de calidad, la

cual se encuentra enmarcada en los principios de eficacia, eficiencia, igualdad, equidad y justicia social. Concibe a la educación desde la perspectiva de los derechos humanos fundamentales, en el marco de un proceso de construcción de una democracia social, un estado de derecho y de justicia en búsqueda de la equidad social la cual constituye uno de los principios y fines de las acciones educativas, tal como lo establece el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009).

El sistema educativo venezolano, según el artículo 24 de la LOE (2009), está organizado en subsistemas, niveles y modalidades, donde una de estas modalidades es la educación especial, la cual se enmarca en los mismos principios y fines de la educación en general, manteniendo una relación de interdependencia con el resto del sistema educativo.

Esta modalidad está planteada bajo un enfoque humanista social, el cual garantiza el derecho social a la educación de niños, adolescentes y adultos con necesidades educativas especiales (NEE) y/o con

discapacidad, el acceso a una educación integral, el respeto a la diversidad en igualdad de condiciones y oportunidades, en un proceso continuo de esa atención para que participen de manera activa y responsable en los cambios requeridos para el desarrollo del país, a través de un modelo de atención educativa integral, desde temprana edad hasta la adultez, como respuesta a los derechos constitucionales.

Este modelo educativo, asume la "atención de la diversidad" como un principio fundamental llevado a cabo a través de acciones que favorezcan posibilidades de aprendizaje de "todos", reconocimiento a la heterogeneidad de los grupos, aprendizaje de valores como el respeto, la solidaridad, la tolerancia, conocimiento y evaluación de las características cognitivas de cada educando, y que todos los actores involucrados en este proceso educativo, - especialmente los docentes- conciben a la escuela como una "Escuela Inclusiva", planificando, ejecutando y evaluando acciones pedagógicas, adaptadas a las necesidades de cada uno de los educandos.

La inclusión a la escuela de los alumnos que han sido marginados, segregados

históricamente por sus capacidades físicas, intelectuales, por su sexo, raza o clase social, evidencia la exclusión escolar y la existencia real de una heterogeneidad entre los alumnos, obligando a una valoración positiva de la diferencia, que pasa no sólo por su reconocimiento e ingreso al ámbito educativo, sino también, y sobre todo por su aceptación como algo natural.

Todo ello parte del concepto de diversidad, y responde adecuadamente a ella, requiriendo la modificación de la organización de la escuela, del aula, la incorporación activa de la familia y la comunidad dentro del proceso educativo, la implementación de innovadoras metodologías de trabajo, así como la formación permanente de docentes que han de hacer factible una participación real de "todos" los alumnos en la dinámica de las escuelas e ir reconstruyendo instituciones educativas orientadas a educar a los estudiantes dentro de un único sistema educativo, proporcionándoles programas que sean estimulantes y adecuados a sus capacidades y necesidades, además de cualquier apoyo que tanto los alumnos como los profesores

puedan necesitar para poder lograr el objetivo propuesto.

Una institución educativa que responde a una “atención a la diversidad” deberá responder a lo planteado por Stainback, Staimback y Jackson (1999); Gaziél, Warnet y Cantón, (2000) en cuanto a: (a) esfuerzos para satisfacer las necesidades de cada uno de los alumnos, a fin de permitirles alcanzar un nivel razonable y realización de su potencial y favorecer su expansión personal, (b) preocupación del centro por transmitir a los alumnos un saber que cubra un amplio abanico a nivel técnico, cultural y de prácticas para la vida y (c) garantizar que la escuela responda a las necesidades personales y de la comunidad.

Uno de los principales actores del hecho educativo dentro de la modalidad de Educación Especial, es el docente especialista, el cual debe poseer las competencias (conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas) para ofrecer una atención educativa integral de calidad, la cual responda con las necesidades, intereses, potencialidades, habilidades y destrezas de “todos” los educandos, para lograr incluirlos satisfactoriamente en todos los

ámbitos de la vida humana, en igualdad de condiciones y oportunidades, con el fin de minimizar al máximo las situaciones de exclusión escolar.

Una de las principales instituciones educativas formadoras de estos profesionales en nuestra comunidad de Urumaco es la Universidad Bolivariana de Venezuela, de la Misión Sucre, Aldea Urumaco donde promueve la formación de profesionales para la modalidad de Educación Especial. El docente de la especialidad DA, es uno de los profesionales que laboran en los servicios de apoyo de esta especialidad como lo son las Aulas Integradas; los cuales se encuentran funcionando dentro de las diferentes instituciones escolares públicas a lo largo y ancho del país, garantizando de esta forma, una atención educativa integral de calidad a la población que presenta NEE y/o con discapacidad incluidos en los contextos de la educación regular.

Asimismo este profesional, apoya a todos los integrantes de las unidades educativas (directivos, docentes, padres, representantes, educandos, personal administrativo, personal obrero, comunidad) desde el punto de vista pedagógico,

técnico, administrativo, e incluso arquitectónico, diseñando conjuntamente estrategias y métodos de aprendizaje que den respuesta positiva a una “atención a la diversidad”, cambios en la organización escolar, creación de espacios que potencien y fortalezcan el aprendizaje tomando en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje así como de las necesidades individuales y colectivas, que requieren ser satisfechas, no sólo de los educandos con discapacidad y/o que presenten NEE, sino que se beneficien todos por igual.

Por otro lado, se prevé la sustentabilidad en el proceso de formación con la participación del Estado, la familia y la sociedad, siendo necesario y prioritario considerar la relación integral de estos agentes que se proyectan en toda la vida escolar y humana del ciudadano. El objetivo de la educación en estos tiempos, es recuperar las virtudes más valiosas que caracterizan al hombre, como es la capacidad de reconocerse con sus congéneres, solidaridad con sus sufrimientos, dolores y carencias, entre otros valores. Nótese que es importante rescatar entonces la ética como intencionalidad conformativa de los actores del

proceso educativo; más adelante, se verá que ella es reconstruida con una ética del género humano.

Así mismo, la educación desde la legalidad pretende formar un ciudadano que aprenda a respetar las diferencias usando el diálogo y no la dominación, que sea capaz de formarse como un ser integral desde el nacimiento hasta la vejez (continuo humano), integrados por los cuatro pilares fundamentales de la Educación en la República Bolivariana de Venezuela; en el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007) están: crear, valorar, reflexionar y convivir. Desde luego estas aspiraciones no han calado en los procesos educativos.

En este orden de ideas, la educación se convierte en el nexo integrador del desarrollo de la nación, en la medida que fortalece, da sentido a la responsabilidad social, al mismo tiempo que perfecciona el proceso continuo de desarrollo de los talentos humanos aptos para concretar los objetivos de la sociedad - nación. La grandeza de cada país está en relación directa con el grado de capacidad de análisis, interpretación y realización creadora de cada uno de sus integrantes. Ello obliga al Estado a

asegurar una igualdad de oportunidades educativas para todos los habitantes y el suministro de recursos necesarios para lo que debe ser la educación. Pero también la formación de docentes aptos para tratar los problemas actuales, la pertinencia y entender la complejidad del ser humano.

En particular, en la Educación Especial, muchos actores claman por que sea una Educación Inclusiva, por ejemplo Ocampo (2018), la problemática de la educación en general se acentúa con variantes como que la incorporación de los estudiantes con necesidades especiales a la educación regular no siempre ha garantizado su preparación, en vista de que hace falta que estos sean insertados de manera exitosa en tal sistema, a decir, se toma en cuenta sus necesidades no solo educativas, sino, de familia, salud, vivienda, entre otras, que de alguna manera, influyen en el aprendizaje de estos. Tal situación la avala Caraballo (2017). Es necesario que la persona con necesidades educativas especiales se atienda desde sus fortalezas y potencialidades, las cuales se identifican a partir de un diagnóstico que facilite la búsqueda de alternativas superadoras de las limitaciones,

por otro lado, la persona no se desarrolla adecuadamente aislada, sino en contacto con otros en una interacción cambiante y dinámica.

En este sentido, las personas con necesidades especiales, son entre sí, tan distintas como el resto de las personas que forman el grupo de las llamadas personas "normales", por lo tanto, evolucionan en el aprendizaje de forma distinta y a distintos ritmos, en función de sus características individuales. Esto representa una complejidad en los aspectos relativos a su desarrollo cognitivo, sus procesos de comunicación, afectividad, socialización, así como la integración: familia, escuela, comunidad y trabajo; tales realidades las confirma Echeita (2013).

Desde esta perspectiva, la educación especial, es una modalidad diferenciada e interdisciplinaria del sistema escolar, encargada de velar por el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades para acceder a aprendizajes de calidad de aquellos estudiantes que presentan necesidades educativas especiales, con algún tipo de discapacidad, ya sea sensorial, motriz o intelectual y que requieren ayuda para facilitarles avanzar en el logro de los

aprendizajes establecidos en el contexto educativo que les corresponda.

La inclusión educativa de estudiantes con necesidades educativas especiales, con discapacidad o con características personales que los hacen diferentes, debe ser considerada como un fin fundamental en todos los sistemas educativos, aunque el asunto no sólo abarca el espacio educativo, sino también el familiar y el social, de hecho el contexto educativo tiene el mayor papel protagónico referente a la inclusión, pero se debe reconocer que los logros y éxitos obtenidos, dependen en gran escala del trabajo en conjunto con los involucrados.

De allí que para la inclusión educativa de estudiantes con necesidades educativas especiales o discapacidad, se hace pertinente comprender las creencias que impera en los actores educativos (estudiante – docente – familia) y sus implicaciones en el avance de dicho proceso, concretado en culturas, prácticas individuales y colectivas, que al interactuar con el entorno escolar, pueden generar acciones exclusivas, de marginación o fracaso en el proceso inclusivo.

Sin embargo es necesario que la educación especial que se viene trabajando con eficaces resultados desde la primaria con los actores fundamentales (docentes, estudiantes y familia), mantenga el desarrollo armónico de un proceso inclusivo continuo.

En éste sentido, se ha asumido un reto que no se ha podido afianzar por completo, puesto que se han formulado políticas educativas dirigidas al bienestar de los estudiantes con necesidades especiales y hasta ahora se han producido cambios y alternativas de integración, pero más que eso, la inclusión conlleva a garantizar un proceso de enseñanza que permita la prosecución y finalmente culminación de estudios.

En referencia a lo anterior, se presente la situación del Liceo Nacional “María Tomasa Peña” de Urumaco, municipio Urumaco, estado Falcón, es evidente que la inclusión se lleva a cabo conforme a los lineamientos magisteriales, no obstante, se pone de manifiesto una situación inadecuada en cuanto al proceso educativo de los estudiantes con necesidades especiales, debido a que de la primaria vienen de ser atendidos por especialistas en aulas integradas y de recibir

ayuda profesional especializada, ahora, al ingresar a media general, carecen completamente de las atenciones que deberían tener un seguimiento para garantizar su eficaz prosecución de estudios, es inadmisibile que en ésta etapa no se cuente con profesionales especialistas en la materia, porque los estudiantes con necesidades especiales si son atendidos por los docentes de la institución, pero no de forma individualizada y especializada como ellos lo requieren.

Sin embargo, los docente de la institución hacen su mayor y mejor esfuerzo por adaptarlos y atenderlos, pero tienen grandes limitantes, primero que no son especialistas, por lo tanto no pueden determinar el grado de necesidad, ni aplicar estrategias apropiadas donde con profesionalismo garanticen el éxito del aprendizaje, por otra parte, los limita que se desempeñan como docentes por horas de clases, por lo tanto se les hace imposible una atención individualizada a uno, dos o tres casos especiales y desatender 22 estudiantes que conformen la misma sección.

Este panorama es alarmante, puesto que tiene como consecuencias en los estudiantes con necesidades especiales, la

deserción escolar, bullying por parte de otros estudiantes y estudiantes que pese a su condición deciden permanecer estudiando, pero son reprobados reincidentemente. Aunado a ello, no se dispone de docentes capacitados en la especialidad para atender tales condiciones y por ende no se les permite diagnosticar ni evaluar casos especiales. Así mismo la institución no cuenta con un programa de formación dirigido a estudiantes con necesidades educativas especiales.

En atención a lo abordado es indudable que la labor docente es una profesión que va más allá de lo técnico y que se enmarca como actividad moral, lo que sugiere la importancia de tomar en cuenta el aspecto afectivo y emocional, dentro de los procesos de enseñanza no solo de los estudiantes sino también de los docentes, una de la finalidades de la educación es el reconocimiento, la comprensión y la aceptación del otro dentro de su contexto, esto demanda la sensibilidad, la empatía y el afecto de todos los implicados en el acto educativo, teniendo en cuenta que la escuela no es ajena a las problemáticas, al contrario, dentro de ella se

estampando muchas acciones que son producto de las representaciones violentas del ambiente que rodea el escenario escolar. La sensibilidad, la empatía y el afecto, ocupan un lugar necesario, cuyo olvido o marginación priva a la relación educadora de una de sus dinámicas principales.

En este orden, el proceso educativo debe complementar con la capacitación y formación continua educación de calidad e inclusiva para todos los docentes, no sólo para los que son nuevos en su labor, sino también para quienes ya se encuentran ejerciendo su profesión, ya que de ésta dependen los resultados de los estudiantes. Dicha formación es necesaria en todos los actores involucrados en el acto educativo, se considera el hecho de tener dentro del contexto educativo docentes preparados, disciplinados pedagógicamente para enfrentar los retos del proceso de enseñanza, es decir promover una formación continua en los docentes para ampliar y profundizar el nivel de conocimientos, fortalecer el compromiso educativo, para lograr un mayor nivel de eficacia y perfeccionamiento en sus prácticas, teniendo en cuenta los

constantes cambios del proceso educativo.

Marco metodológico

En referencia al marco metodológico de la investigación éste constituye el camino para llegar al conocimiento sistemático, riguroso y crítico, mediante estrategias y procedimientos que sirven de instrumento intelectual para alcanzar los objetivos o fines de toda investigación.

Según Balestrini, M. (2001; 126) lo define: El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con las cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.

Se realiza una investigación con enfoque cualitativo, que permite conocer la esencia de la realidad social en su propio marco natural, la realidad del fenómeno que se estudia sin distorsiones, por consiguiente, se consideraron todos los factores que pueden ejercer influencia en el objeto de estudio, además de captar el contenido de las experiencias que

en ella ocurren. La investigación cualitativa o fundamento epistemológico se trabaja bajo el método de teoría fundamentada, pues el propósito es desarrollar teoría existente y a su vez descubrir conceptos y en este proceso de investigación se pretende comprender la realidad de la situación en estudio. Además el estudio fenomenológico brindó las pautas para comprender la utilidad de las estrategias metodológicas adecuadas a cada necesidad educativa para desarrollar aprendizajes significativos a los estudiantes con condiciones educativas especiales. La naturaleza de esta investigación

se enfoca en un diseño experimental de tipo inductivo, puesto que los métodos cualitativos estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales (Ruiz, J, 1996. p. 26). Además, de poseer un carácter inductivo el que determina la flexibilidad de la investigación. La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

Acción Trasformadora.

Para realizar la transformación de la realidad existente de este proyecto socio educativo se hizo necesario planificar acciones desarrolladas a través de los siguientes planes de acción donde se especifican las actividades y estrategias a aplicar para alcanzar los objetivos propuestos.

Plan de Acción N° 01:

Propósito Específico: Determinar las habilidades que posee el docente para integrarse con estudiantes de necesidades especiales del Liceo Nacional "María Tomasa Peña", Urumaco

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPON
Conversatorio con el director del Liceo Nacional "María Tomasa Peña", con el fin de dar a conocer el proyecto a implementar en la institución.	Socialización	Humanos: Investigadora Docentes de aula.	Investig Prof. Quintero
Evaluar las interacciones del docente con los estudiantes.	Observación Directa	Materiales: Cuaderno de nota, Cámara o teléfono.	
La organización del aula y la implementación de estrategias inclusivas.			
Llevar memoria fotográfica de las actividades desarrolladas			

Fuente: Quintero (2025)

Resultados del Plan de Acción N° 01 De las actividades planificadas en el plan de Acción 01, se fue satisfactorio ya que se logró la socialización del personal directivo de la Institución del mismo modo se realizaron visitas algunos profesores al fin de observar sus habilidades a la hora de la clase, ya que se está en una etapa de importancia evaluar y la colaboración habilidades de los docentes para integrar a estudiantes con necesidades especiales es un paso crucial para garantizar una educación inclusiva y de calidad. Es importante destacar que al momento de evaluar las habilidades docentes para la integración de estudiantes con necesidades especiales se respetados. proceso complejo que requiere de una planificación cuidadosa de la utilización de diversas	Plan de Acción N° 01 Propósito: rutinas claras y consistentes, planificadas por los organizadores del plan de Acción 01, se fue satisfactorio ya que se logró la socialización del personal directivo de la Institución del mismo modo se realizaron visitas algunos profesores al fin de observar sus habilidades a la hora de la clase, ya que se está en una etapa de importancia evaluar y la colaboración habilidades de los docentes para integrar a estudiantes con necesidades especiales es un paso crucial para garantizar una educación inclusiva y de calidad. Es importante destacar que al momento de evaluar las habilidades docentes para la integración de estudiantes con necesidades especiales se respetados. proceso complejo que requiere de una planificación cuidadosa de la utilización de diversas	Enseñanza estructurada Modelado Aprendizaje cooperativo Actividades prácticas Fomentar la aceptación y el respeto Colaboración con las familias	Humanos: Investigador a Docentes de aula. Materiales: Cuaderno de nota, Cámara o teléfono.	Investigador Prof. Quinteros

herramientas. El objetivo final es garantizar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprender y desarrollarse

Plan de Acción N° 02:

Propósito Específico: Proponer estrategias a los docentes bajo la modalidad de Educación Especial que puedan abordar en las aulas de clases en el Liceo Nacional María Tomasa Peña de Urumaco.

Resultados del Plan de Acción N° 02

La educación especial requiere de docentes altamente capacitados y versátiles, capaces de adaptar sus prácticas a las diversas necesidades de sus estudiantes. A continuación, se proponen algunas estrategias que pueden implementar en el aula de acuerdo a lo ejecutado en la investigación:

ADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	Individualización: Cada

estudiante es único, por lo que es fundamental personalizar los objetivos, contenidos y metodologías de enseñanza.

- **Adaptaciones curriculares:** Ajustar los contenidos, criterios de evaluación y actividades para que sean accesibles y significativos para todos los estudiantes.
- **Uso de tecnología:** Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje y la comunicación, como software de acceso universal, aplicaciones educativas y dispositivos móviles.
- **Colaboración interdisciplinaria:** Trabajar en equipo con otros profesionales (terapeutas, psicólogos, etc.) para brindar un apoyo integral a los estudiantes.
- **Comunicación efectiva:** Mantener una comunicación abierta y constante con los estudiantes, sus familias y otros miembros del equipo educativo.

Evaluación de los Aprendizajes

- **Evaluación formativa:** Utilizar la evaluación para

identificar las fortalezas y debilidades de los estudiantes y ajustar la enseñanza en consecuencia.

- **Diversidad de instrumentos:** Emplear diferentes herramientas de evaluación (pruebas escritas, proyectos, observaciones, etc.) para obtener una visión completa de los aprendizajes.
- **Criterios claros:** Establecer criterios de evaluación claros y concisos para que los estudiantes sepan qué se espera de ellos.

Consideraciones Adicionales

- **Necesidades individuales:** Cada estudiante tiene necesidades únicas, por lo que es importante realizar una evaluación individualizada para determinar las adaptaciones necesarias.
- **Formación continua:** Los docentes deben mantenerse actualizados sobre las últimas investigaciones y tendencias en el campo de la educación especial.
- **Colaboración con las familias:** Involucrar a las

familias en la diversidad y la inclusión educativa de sus hijos.

Es importante recordar que la educación especial es un proceso dinámico y en constante evolución. Los docentes deben estar dispuestos a adaptarse y a buscar nuevas estrategias para atender las necesidades de sus estudiantes.

Plan de Acción N° 03:

Propósito Específico: Plantear programas de formación docente que integren la Educación Especial, buscando una mayor integración de la Educación.

Fuente: Quintero (2025)
Resultados del Plan de Acción N° 03

Entre las actividades implementadas por medio de un taller al personal docente de la institución, donde se estableció las estrategias de un programa de formación docente que integra la Educación Especial es fundamental para promover una mayor inclusión en el sistema educativo. Estos programas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE
contenidos de Educación Especial en todas las etapas del plan de estudios. Experiencias de docentes en aulas inclusivas, supervisión de tutores especializados. Formar alianzas con instituciones de la comunidad para el apoyo y fortalecimiento. Promover actitudes positivas	Integración en el Currículo Prácticas Supervisadas Colaboración con Profesionales de la Educación Especial Sensibilización y Cambio de Actitudes	Humanos: Investigador a Docentes de aula. Materiales: Cuaderno de nota, Cámara o teléfono.	Investigadora: Prof. Jocelyne Quintero Existen diversos modelos y programas que han sido implementados en diferentes contextos para fortalecer la formación docente en Educación Especial. Por ejemplo, el Modelo Educativo de Equidad e Inclusión busca mejorar la formación continua de los docentes, enfatizando la importancia de la educación especial dentro de un marco inclusivo. Estos programas no solo abordan la teoría detrás

de los estudiantes y de sus familias también es valiosa para mejorar las prácticas pedagógicas. Implementar un plan de acciones pedagógicas con estrategias de educación especial requiere un compromiso constante y una colaboración efectiva entre todos los involucrados en el proceso educativo. Al seguir estos pasos, se puede crear un entorno de aprendizaje inclusivo que beneficie a todos los estudiantes.

CONCLUSIONES

La formación de los docente para la atención de las necesidades educativas en los estudiantes del Liceo Nacional “María Tomasa Peña” de Urumaco, se obtuvo que los docentes no están capacitados para integrar de manera acertada a los escolares con necesidades educativas en el aula regular, ya que no reciben ningún tipo de acompañamiento por parte de los programas de educación o docentes especialista por lo que no poseen dominio de las áreas y niveles de desarrollo de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

La formación permanente del profesorado se constituye en un factor fundamental para determinar el éxito educativo como procedimiento eficaz para

tratar las necesidades educativas, lo que redundará en mayor calidad de la enseñanza. Todo ello implica que los profesores deben estar inmersos en una continua actualización de su formación en función de propiciar el apoyo a la diversidad en las instituciones.

En general los docentes y al directora manifestaron la disposición a la realización de un plan de formación que les permita adquirir los conocimientos necesarios para la atención educativa de la población estudiantil con estas características. Por tal motivo se infiere que la falta de participación a las actividades de actualización desarrolladas, se debe a la carencia de motivación y de información en la temática señalada. Es relevante señalar que como todo proceso, este de la inclusión es lento, pero el respeto a la diversidad es una exigencia y las sociedades modernas deben tender a una democracia inclusiva, hacia una cultura de la diversidad. Las normas, las instituciones y las políticas son legítimas para las necesidades educativas.

Por tanto las necesidades educativas son aquellas demandas específicas que cada estudiante presenta en el proceso de aprendizaje. Estas pueden

variar ampliamente, desde las necesidades básicas de todos los estudiantes hasta aquellos más particulares de aquellos con alguna discapacidad o condición especial. Las necesidades educativas pueden clasificarse de diversas maneras, pero algunas de las más comunes son:

- **Necesidades básicas:** Relativas a la adquisición de conocimientos y habilidades fundamentales (leer, escribir, calcular).
- **Necesidades sociales y emocionales:** Relacionadas con el desarrollo de habilidades sociales, la gestión de emociones y la interacción con otros.
- **Necesidades especiales:** Derivadas de discapacidades, trastornos del desarrollo o condiciones médicas que requieren adaptaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Cabe resaltar que las docentes no aplican estrategias adaptadas a las necesidades de los escolares que presenten los estudiantes.

RECOMENDACIONES

- Promover cursos de actualización e innovadores para los docentes y directivos en el área de

necesidades educativas que permita diferenciar y atender adecuadamente a los estudiantes

- Llevar a cabo periódicamente acompañamientos al personal docente en función de orientarlos con respecto a la planificación y evaluación de los estudiantes con necesidades educativas
- Motivar y orientar al docente a mejorar la calidad de atención de los estudiantes con necesidades educativas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDER-EGG, E. (2003). Métodos y Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires: Lumen Hymanitas.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas, Editorial Episteme.
- Arias Fidias, Gerardo Odón. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión

- educativa. Revista Iberoamericana de Educación, 49, (2), 2 – 11. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Chávez Ojeda, M. Z., Pantigoso Leython, N., Varas Rivera, S. M., y Valverde Alva, W. E. (2023).
- Fernández B., R. & Sierra, B. (1982). Estudio factorial sobre la percepción del ambiente escolar. Evaluación de Contextos, Reunión Nacional sobre intervención Psicológica, Universidad de Murcia, España.
- Guber, R. (2001) Etnografía: método, enfoque y reflexividad. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Guber, R. (2005). El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires: Paidós.
- Guber, R. (2008). "Antropólogos-ciudadanos (y comprometidos) en la Argentina. Las dos caras de la "antropología social" en 1960-70". Journal of the World Anthropology Network-Red de Antropologías del Mundo, Nº 3. Publicación electrónica disponible en:
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F., Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (2008a, b, c). Cartografía Social. Centro Superior de Ciencias Políticas y Sociales. Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales. España: Universidad de la Laguna, págs. 3-5. [Documento en línea]: Recuperado de: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/01/cartografia-social.pdf>
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia.
- Ordoñez, C. G., Castillo Castillo, D. C., Ordoñez Laso, A. L. D. R., y Orbe Guaraca, M. P. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano
- Prieto Antolines, M., Contreras, F., y Espinosa, J. (2020). Liderazgo

y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa.

Plan Nacional Simón Bolívar (2007).
Primer Plan Socialista, PSS0
Desarrollo económico y social
de la nación 2007-2013.
Caracas.

Tamayo, M. y Tamayo M.
"Diccionario de la
Investigación Científica".
Editorial Blanco, México,
1997.

Vargas, J. (2008). Análisis de cinco
desafíos en el ejercicio de la
Administración Educativa.
Revista electrónica
Actualidades investigativas
en Educación. Enero/abril,
año/Vol., 8, número 001.
Universidad de Costa Rica.
San José de Costa Rica.

Vygotsky, Lev (1988): El desarrollo
de los procesos psicológicos
superiores. México: Editorial
Crítica, Grupo Editorial
Grijalbo.

LA CRISIS DEL DÉFICIT MÉDICO. UNA PERSPECTIVA CRÍTICA.

AUTORA:

QUINTERO ROSA MARGARITA

Resumen

La crisis del sistema de salud en Venezuela ha generado un déficit alarmante de profesionales, poniendo en riesgo la capacidad de atención a la población. Este ensayo analiza las causas y consecuencias de esta problemática, centrándose en los factores que han impulsado la migración masiva de médicos y su impacto en la calidad del servicio médico. A través de un enfoque cualitativo basado en una revisión bibliográfica exhaustiva, que permitió recolectar y analizar la información de artículos científicos, informes de organizaciones nacionales e internacionales, boletines y prensa digital; se logró identificar patrones clave como la precariedad económica, inestabilidad política, deterioro hospitalario, escasez de insumos médicos, inseguridad personal y falta de oportunidades profesionales como los principales motores de esta crisis. La fuga masiva de talento médico ha dejado al sistema sanitario desprovisto de especialistas esenciales, agravando significativamente la calidad del servicio y exponiendo a millones a riesgos sanitarios críticos, esta situación no solo afecta la salud física, sino que también genera incertidumbre y desamparo entre las comunidades más vulnerables. En respuesta a esta emergencia humanitaria, la investigación propone estrategias integrales que incluyen fortalecer la formación profesional, mejorar las condiciones laborales y promover políticas públicas inclusivas que valoren el trabajo sanitario; además, garantizar el derecho a la salud requiere acciones inmediatas que prioricen tanto las necesidades urgentes como las soluciones sostenibles para reconstruir el sistema sanitario venezolano.

Palabras Clave: Déficit médico, Migración de profesionales de la salud, Crisis de salud en Venezuela, Derecho a la salud, Enfoque cualitativo.

Abstract

The crisis in Venezuela's healthcare system has generated an alarming shortage of professionals, jeopardizing the capacity to provide care to the population. This essay analyzes the causes and consequences of this problem, focusing on the factors that have driven the mass migration of physicians and their impact on the quality of medical services. Through a qualitative approach based on an exhaustive bibliographic review, which allowed us to collect and analyze information from scientific articles, reports from national and international organizations, newsletters, and digital press, we were able to identify key patterns such as economic precariousness, political instability, hospital deterioration, shortages of medical supplies, personal insecurity, and lack of professional opportunities as the main drivers of this crisis. The massive flight of medical talent has left the healthcare system devoid of essential specialists, significantly worsening the quality of service and exposing millions to critical health risks. This situation not only affects physical health but also generates uncertainty and helplessness among the most vulnerable communities. In response to this humanitarian emergency, the research proposes comprehensive strategies that include strengthening vocational training, improving working conditions, and promoting inclusive public policies that value healthcare work. Furthermore, guaranteeing the right to health requires immediate actions that prioritize both urgent needs and sustainable solutions to rebuild the Venezuelan healthcare system.

Keywords: Medical deficit, Migration of health professionals, Health crisis in Venezuela, Right to health, Qualitative approach.

Introducción

La crisis del sistema de salud en Venezuela ha sido ampliamente documentada en los últimos años, evidenciando un deterioro progresivo en su infraestructura, la disponibilidad de recursos y la calidad de la atención médica. Sin embargo, uno de los aspectos más críticos y menos explorados de esta crisis es el creciente déficit de profesionales de la salud, que amenaza con colapsar por completo la capacidad del sistema para atender a la población. La migración masiva de médicos, enfermeras y especialistas, impulsada por la precaria situación económica y laboral, ha dejado al país con una alarmante escasez de personal sanitario, especialmente en áreas rurales y en hospitales centinelas en la mayoría de los estados venezolanos.

Ante este panorama desolador, surge la pregunta: ¿Cómo abordar la crisis del déficit médico en Venezuela de manera efectiva y sostenible? Este ensayo se propone analizar críticamente las causas y consecuencias de esta problemática, explorando los factores económicos, políticos y sociales que han contribuido a la fuga de cerebros y el deterioro de las condiciones laborales de los

profesionales de la salud. Para ello, se realizará un estudio exhaustivo que abordará la crisis desde las perspectivas epistemológicas, metodológicas y teóricas, considerando el contexto histórico, social y político en el que se desarrolla. A través de un enfoque cualitativo, se busca comprender en profundidad las experiencias y perspectivas de los actores involucrados.

Asimismo, se examinarán las posibles estrategias para mitigar el impacto del déficit médico, incluyendo el fortalecimiento de la formación de nuevos profesionales, la mejora de las condiciones laborales y la promoción de políticas públicas que valoren y apoyen el trabajo del personal sanitario. Finalmente, este estudio se justifica por la necesidad urgente de comprender a fondo la magnitud y complejidad de la crisis del déficit médico en Venezuela, con el fin de generar propuestas concretas que contribuyan a la reconstrucción del sistema de salud y garanticen el derecho a la salud de todos los venezolanos.

Desarrollo

La crisis del déficit médico en Venezuela representa una emergencia regional con

profundas implicaciones para la salud pública en las Américas, que requiere un abordaje holístico y crítico. Desde una perspectiva epistemológica, este fenómeno se concibe como una construcción social dinámica, influenciada por factores históricos, políticos, económicos y culturales. Esta visión se alinea con el paradigma interpretativo, que buscan comprender los fenómenos sociales a través de las percepciones y significados que las personas les atribuyen. En este contexto, el enfoque fenomenológico resulta particularmente relevante, ya que se centra en la experiencia vivida de los actores involucrados en esta problemática.

La problemática planteada es mucho más que números en un papel; es una realidad dolorosa que afecta a millones de vidas. Es abrumador ver un hospital donde las salas están vacías no por falta de pacientes, sino por la ausencia de médicos para atenderlos, esta es la "emergencia regional" que Page et al. (2019:1254), describen como un grito de auxilio que trasciende fronteras. Por su parte, González (2018) describe un cuadro aún más sombrío: no solo faltan manos que curen, sino infraestructura en mal estados y medicinas que salven vidas.

En este contexto, Zambrano (2024: párr.1) presenta una "radiografía de un sistema de salud en crisis", donde se evidencia el deterioro generalizado del sector salud en todos los aspectos a nivel nacional. Este último aspecto es crucial, ya que no solo reduce la cantidad de médicos disponibles, sino que también drena el capital humano y el conocimiento acumulado del sistema de salud. Pero quizás lo más desgarrador es ver a aquellos que juraron sanar, empacando las maletas, llevándose no solo los estetoscopios, sino años de experiencia y dedicación (fuga de cerebros), donde cada médico que parte es una luz que se apaga en los pasillos de los hospitales venezolanos, dejando a pacientes en la oscuridad de la incertidumbre.

Desde una perspectiva teórica, el análisis de esta crisis se beneficia de los aportes de pensadores como Edmund Husserl, cuya fenomenología nos invita a examinar la experiencia vivida por los actores, en este caso nos referimos a los médicos y pacientes. Del mismo modo, Alfred Schütz, con su concepto de intersubjetividad, nos ayuda a comprender cómo se construye socialmente la percepción de la crisis médica. A su vez, Edgar

Morín, a través de su teoría de la complejidad, proporciona un marco para abordar el déficit médico como un fenómeno multidimensional que requiere soluciones integrales.

El impacto de la pandemia de COVID-19 exacerbó aún más la situación de crisis sanitaria que estaba atravesando el país. Como señalan, Abuelafia y Saboin (2021) la pandemia ha planteado desafíos adicionales para la recuperación del sistema de salud venezolano, ya que agudizó la escasez de recursos, haciendo aún más difícil encontrar camas disponibles en los hospitales, equipos de protección para el personal médico y pruebas diagnósticas. Además, la emergencia sanitaria incrementó la presión sobre los profesionales de la salud que aún permanecen en el país, quienes debieron enfrentar una mayor carga de trabajo y un mayor riesgo de contagio en un sistema debilitado por la constante migración de los colegas. Esta observación destaca la complejidad de la crisis sanitaria en Venezuela, donde los esfuerzos por mejorar el sistema de salud se han visto complicados por la emergencia global.

Igualmente, la pandemia no solo añadió una carga adicional a los recursos ya limitados, sino que

también sacó a la luz lo debilitado y exacerbado que se encontraban las estructuras preexistentes en el sistema de salud del país. Esta situación resalta la necesidad urgente de estrategias integrales que aborden tanto los desafíos inmediatos planteados por la pandemia como las deficiencias sistémicas a largo plazo del sector salud en Venezuela.

En cuanto, Alvarado y Uzcátegui (2017) plantean la interrogante: "¿crisis o transición?", sugiriendo que el déficit médico podría ser parte de un proceso de transformación más amplio del sistema de salud. Para comprender por qué Alvarado y Uzcátegui plantearon la posibilidad de una "transición" en 2017, es importante recordar el contexto de ese momento. Quizás existían expectativas de cambios políticos o económicos que pudieran impulsar una mejora gradual en el sistema de salud. Tal vez se observaban algunas iniciativas o políticas que, aunque incipientes, sugerían un camino hacia la transformación, respecto a esta perspectiva; es importante contrastarla con informes más recientes.

Por ejemplo, el informe de HumVenezuela (2022) nos muestra que estas expectativas no se

cumplieron; además, la situación no solo no mejoró, sino que se deterioró hasta convertirse en una Emergencia Humanitaria Compleja. Esto se evidencia en el deterioro continuo de los indicadores de salud, como la mortalidad infantil, la prevalencia de enfermedades infecciosas y la falta de acceso a tratamientos básicos, los cuales revelan una crisis mucho más profunda que una simple transición. Lo que pudo haber sido un proceso de cambio gradual se ha transformado en un colapso del sistema, con consecuencias devastadoras para la población venezolana.

En cuanto a, la observación de Paniz-Mondolfi et al. (2019) sobre el resurgimiento de enfermedades prevenibles por vacunación en Venezuela y su potencial amenaza regional se ve respaldada por otros informes. Por ejemplo, Gozzer (2019) de BBC News Mundo señala cómo la crisis de salud en Venezuela puede convertirse en un problema para los países vecinos, este informe periodístico destaca la preocupación de los expertos sobre la propagación transfronteriza de enfermedades, debido a la migración masiva y el colapso del sistema de salud venezolano, corroborando así la

advertencia de Paniz-Mondolfi et al. sobre las implicaciones regionales de la crisis sanitaria en Venezuela.

En la misma línea, Grillet et al. (2019) señalan el resurgimiento de enfermedades transmitidas por vectores y sus implicaciones para el contagio en la región. En cuanto a este señalamiento, el "Boletín Crisis en Venezuela" del Programa Venezolano de Educación Acción en Derechos Humanos PROVEA (2023) proporciona datos concretos que ilustran esta situación; es decir: el boletín destaca la persistencia de enfermedades como el dengue, la malaria y el Zika, y documenta las dificultades para acceder a tratamientos y medidas de prevención. Esto contrasta con las recomendaciones de organismos internacionales y pone de manifiesto la gravedad de la situación epidemiológica en Venezuela y su potencial impacto en la salud pública regional. Por lo que, es importante resaltar que desde 2016 no hay circulación de estadística ni anales epidemiológicos en el país.

En cuanto a la metodología, la investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa, siguiendo las directrices de Patton (2015) para revisiones bibliográficas exhaustivas, lo que

permite explorar en profundidad las complejidades del déficit médico en Venezuela, analizando experiencias, perspectivas y dinámicas socioeconómicas que influyen en el acceso a la salud. Además, se da prioridad a la comprensión del significado e interpretación de este fenómeno social, alejándose de la mera cuantificación. Considerando lo anterior, la metodología se centra en el análisis crítico de artículos académicos, informes de organizaciones como PROVEA y Acción Solidaria, notas de prensa de medios como France 24 y BBC News Mundo, y documentos de repositorios académico; en vista que la diversidad de fuentes garantiza una visión integral del problema, considerando diferentes niveles de análisis y perspectivas.

La búsqueda fue realizada en plataformas como Google Scholar, PubMed y Dialnet, se acotó al periodo 2019-2024 para asegurar la actualidad de la información, aunque se tomaron algunos artículos de años anteriores que se consideraron relevantes mencionar por los vacíos detectados en sus investigaciones. En relación a, los criterios de selección prevaleció la relevancia temática, la calidad metodológica (en estudios

académicos) y la credibilidad de las fuentes (en informes y notas de prensa). Se excluyeron opiniones no fundamentadas y fuentes no académicas.

Del mismo modo, se aplicaron técnicas de análisis de contenido para identificar patrones recurrentes en la literatura, y se utilizaron matrices para sistematizar la información. Para asegurar la validez, se trianguló la información de diferentes fuentes, contrastando artículos académicos, informes y notas de prensa, permitiendo identificar posibles sesgos y fortalecer la solidez de las conclusiones. Con un enfoque riguroso y sistemático, esta revisión bibliográfica cualitativa busca contribuir a una comprensión profunda y contextualizada del déficit médico en Venezuela, resaltando la importancia de considerar las experiencias y necesidades de la población afectada. El análisis prioriza la interpretación del fenómeno social, explorando las complejidades y dinámicas que influyen en el acceso a la salud en el país.

No obstante, es importante reconocer que esta investigación presenta limitaciones inherentes a su diseño; ya que al depender de fuentes secundarias los resultados reflejan las interpretaciones y

perspectivas de los autores originales, lo que podría introducir sesgos. Si bien, se realizó una cuidadosa selección de las fuentes, priorizando la calidad metodológica y la diversidad de perspectivas, es posible que algunos estudios o informes relevantes no hayan sido identificados o incluidos en el análisis.

Asimismo, la restricción del período de búsqueda (2019-2024) limita la comprensión de la evolución histórica del déficit médico en Venezuela, así como la dificultad para acceder a información oficial y actualizada sobre el sistema de salud venezolano; como señalan PROVEA (2023) y HumVenezuela (2022), la falta de transparencia y la ausencia de estadísticas oficiales dificultan la evaluación precisa de la situación y la identificación de las necesidades más urgentes. Esta limitación se ve agravada por la compleja crisis que atraviesa el país, que impacta en la generación y divulgación de datos relevantes.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, esta investigación tiene importantes implicaciones para la comprensión del déficit médico en Venezuela, al sintetizar y analizar una amplia gama de fuentes de información, se ofrece

una visión integral y actualizada del problema, identificando las principales causas, consecuencias y tendencias. Los hallazgos de esta investigación pueden ser utilizados por tomadores de decisiones, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes para fundamentar acciones que contribuyan a mitigar el impacto del déficit médico y mejorar el acceso a la atención médica en Venezuela.

Finalmente, esta revisión bibliográfica puede servir como base para futuras investigaciones sobre el sistema de salud venezolano; por lo que se sugiere complementar este análisis con estudios que exploren las experiencias de los profesionales de la salud y los pacientes, así como investigaciones que evalúen el impacto de las intervenciones y políticas implementadas. De tal manera, que es fundamental profundizar en la comprensión de los determinantes sociales de la salud y su influencia en el acceso equitativo a la atención médica, con el fin de diseñar estrategias más efectivas para abordar la crisis.

Por su parte, la urgencia de la ayuda internacional para Venezuela, planteada desde 2016 por Fraser y Willer (2016), se hace

cada vez más evidente. En efecto, el informe de Acción Solidaria (2023) para 2022 confirma que la situación no mejora; al contrario, la falta de medicamentos básicos, la dificultad para acceder a cualquier tipo de atención médica y el deterioro de hospitales y ambulatorios nos gritan que la ayuda es vital. No hablamos solo de números, sino de personas que sufren por no poder acceder a tratamientos para enfermedades comunes, niños que no reciben sus vacunas, mujeres embarazadas sin atención adecuada. Por consiguiente, más allá de las alertas de Doocy et al. (2022) y Human Rights Watch (2024) sobre la falta de atención mediática, necesitamos acciones concretas: el envío urgente de medicinas, la reparación de equipos dañados, el apoyo a los profesionales de la salud que siguen luchando en el país. Solo así podremos aliviar el dolor de quienes más lo necesitan. Con respecto, al agotamiento físico, psicológico y emocional que sufren los galenos venezolanos, evidenciado por Hernández y Valdehita (2020) en sus estudios sobre el Síndrome de Burnout, sugirieron que el agotamiento emocional y la despersonalización observados en

los profesionales de la salud, son en parte, una consecuencia directa de la sobrecarga de trabajo y la falta de apoyo en un sistema de salud en crisis, esto no es solo un problema individual, sino una seria amenaza para la salud de todos. Como bien señala el informe de Human Rights Watch (2024), la precariedad de los hospitales y la falta de recursos crean un ambiente laboral insostenible para estos profesionales.

Ahora bien, nos preguntamos ¿Y cuáles son las consecuencias?, médicos exhaustos y desmotivados, que luchan por brindar la mejor atención posible en medio de la adversidad, esto impacta inevitablemente en la calidad del servicio que reciben los pacientes, quienes se ven expuestos a errores, retrasos y una atención menos humana y empática. En definitiva, el Burnout del personal de salud en general, es un síntoma más de la profunda crisis que atraviesa el sistema de salud venezolano, y una señal de alerta sobre la necesidad de proteger a quienes nos cuidan.

En relación con el planteamiento de Orfila y Méndez (2021) nos recuerdan algo fundamental: la salud no es solo una cuestión de médicos y hospitales, sino que está profundamente ligada a

nuestra cultura y a nuestras condiciones de vida. En la misma línea, Villasana y Caraballo (2019 y 2023) proponen un enfoque de salud colectiva, que integre todas estas dimensiones en las políticas públicas. Pero, ¿cómo se traduce esto en la realidad venezolana? El informe de HumVenezuela (2022) nos muestra que, a pesar de estas valiosas propuestas, los factores sociales y culturales siguen siendo enormes barreras para acceder a la salud.

Por ejemplo, las comunidades indígenas, con sus propias costumbres y creencias, a menudo enfrentan discriminación y falta de respeto por sus prácticas ancestrales de cuidado. Las personas de bajos recursos, que viven en zonas marginales, sufren la falta de acceso a agua potable y alimentos nutritivos, lo que aumenta su vulnerabilidad a enfermedades. Las mujeres, especialmente las embarazadas, enfrentan restricciones culturales que limitan su acceso a la atención médica. Estos son solo algunos ejemplos de cómo los factores socioculturales pueden marcar la diferencia entre la vida y la muerte, y de la necesidad urgente de políticas públicas que tengan en cuenta estas realidades.

El análisis de López (2023) sobre la migración de profesionales de la salud en Venezuela nos revela una realidad alarmante: el país está perdiendo a sus médicos, enfermeras y especialistas a un ritmo acelerado. Según información proporcionada por el Dr. López L. Enrique (comunicación personal, 11 de febrero de 2025), autor del artículo citado, las migraciones de médicos rondan ya los 65 mil, cifra declarada por la Federación Médica Venezolana, esta pérdida representa un golpe irreparable para un sistema de salud en situación crítica. La fuga de cerebros no solo vulnerabiliza a la población, limitando su acceso a la atención médica, sino que también sobrecarga a los profesionales que permanecen en el país, quienes deben cubrir más trabajo con menos recursos. Por ello, es fundamental reflexionar sobre cómo valorar y apoyar a nuestros profesionales de la salud, evitando que sigan emigrando y garantizando el derecho a la salud de todos los venezolanos.

Por su parte, organizaciones como atención PROVEA (2023) han documentado exhaustivamente cómo se vulnera sistemáticamente el derecho a la salud en Venezuela, mostrando la precariedad del sistema sanitario

y las Múltiples carencias que enfrenta la población. Esta vulneración se manifiesta de diversas formas: desde la falta de acceso a servicios básicos, como consultas médicas y medicamentos esenciales, hasta la discriminación que sufren ciertos grupos, como las personas de bajos recursos, las comunidades indígenas y las personas con discapacidad.

Además, la calidad de la atención médica suele ser deficiente, debido a la falta de recursos, la infraestructura deteriorada y la escasez de personal capacitado. Sin embargo, a pesar de esta grave situación, Doocy et al. (2022) señalan que la crisis ha perdido visibilidad en los medios internacionales, lo que dificulta la movilización de recursos y el apoyo necesario para reparar el sistema de salud venezolano, como destaca Catalano (2023) dejando a la población desprotegida y sin acceso a los servicios básicos que necesita para vivir con dignidad.

Como investigadora y médico, abordo esta revisión bibliográfica con la profunda convicción de que el déficit médico en Venezuela representa una grave crisis humanitaria que requiere atención urgente y soluciones

integrales. Mi postura se basa en la evidencia científica disponible, así como en la observación directa del sufrimiento de la población venezolana debido a la falta de acceso a la atención médica, la escasez de medicamentos y el deterioro de las condiciones sanitarias. Considero que es imperativo impulsar acciones concretas para fortalecer el sistema de salud venezolano, garantizar el acceso equitativo a la atención médica y abordar los determinantes sociales, económicos y políticos que contribuyen a agravar esta crisis. Con esta investigación se busca aportar una visión informada y crítica sobre el problema, con el objetivo de contribuir a la búsqueda de soluciones efectivas y sostenibles.

Conclusiones

Esta investigación nos muestra un panorama preocupante del sistema de salud venezolano, donde el derecho a la salud se ve comprometido por la escasez, la falta de recursos y las dificultades de acceso. El éxodo de médicos y enfermeras, junto al resurgimiento de enfermedades que creíamos superadas, son síntomas de una crisis que impacta profundamente en la vida de las personas, como nos invitan a reflexionar Husserl, Schütz y Morín, esta crisis es una

experiencia vivida, una construcción social compleja y un sistema interconectado de factores que requiere soluciones integrales.

Es inquietante observar cómo esta realidad se desvanece de la atención internacional, justo cuando más se necesita el apoyo y la solidaridad global. No basta con señalar los problemas; es urgente transformar las políticas públicas para priorizar la salud de la población, garantizando que todos tengan la oportunidad de acceder a una atención digna y oportuna. Esto implica aumentar la inversión en infraestructura, mejorar las condiciones laborales del personal sanitario y promover la formación de nuevos profesionales.

Para construir un futuro más saludable, debemos mirar más allá de los hospitales y consultorios, abordando las raíces de la desigualdad que enferman a la sociedad. La pobreza, la falta de alimentos y la inestabilidad política son obstáculos que impiden el bienestar de las comunidades, y es necesario trabajar en conjunto para superarlos. Además, es esencial fortalecer la gestión del sistema de salud, capacitando al personal para que puedan responder de

manera eficiente y humana a las necesidades de la población.

En definitiva, superar el déficit médico en Venezuela exige un compromiso colectivo, donde el Estado, la sociedad civil y la comunidad internacional trabajen juntos para construir un sistema de salud justo, equitativo y sostenible. Es hora de convertir la preocupación en acción, para que la salud deje de ser un privilegio y se convierta en un derecho fundamental para todos los venezolanos. Tal como creía Nelson Mandela, reconocido por su defensa de la educación y la justicia social, la educación es el arma más poderosa que se puede usar para cambiar el mundo, y en este caso, la salud es el cimiento sobre el cual construir un futuro mejor para Venezuela

Referencias

- Abuelafia, E., y Saboin, JL (2021). **Los desafíos para la recuperación de Venezuela y el impacto del COVID-19.** *Nueva Sociedad*, 293, 37-51. Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires, Argentina. <https://doi.org/10.18235/0003032>.
- Acción Solidaria. (2023). **Venezuela: salud en emergencia 2022.** Informe de

- Exigibilidad de Derechos Humanos. Recuperado de <https://accionesolidaria.info/informe-la-vulneracion-del-derecho-a-la-salud-en-venezuela-es-sistemica/> [Consultado: 2025, febrero 10]
- Alvarado, CE y Uzcátegui, MR (2017). **Sistema de salud en Venezuela: ¿crisis o transición?** *Cadernos de Saúde Pública*, 33 (7), e00058517. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, de la Fundación Oswaldo Cruz. Río de Janeiro, Brasil.
<https://doi.org/10.1590/0102-311X00058517>
- Caraballo, JJ (2023). **Integración del sistema de salud de Venezuela. Una mirada desde la salud colectiva** (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/9795/jcaraballo.pdf?sequence=3>: [Consultado: 2025, febrero 8]
- Catalano, V. (2023). **Reparando la crisis de salud pública en Venezuela.** *Political Science*, invierno 2023/2024 (7), 47-51. Centro para el Estudio de la Presidencia y el Congreso, Washington, DC. Estados Unidos.
<https://doi.org/10.70121/001c.121702>.
- Doocy, S., Page, K., Liu, C., Hoaglund, H. y Rodríguez, D. (2022). **Venezuela: fuera de los titulares, pero aún en crisis.** *Boletín de la Organización Mundial de la Salud*, 100 (7), 466-466A. Organización Mundial de la Salud, Ginebra. Suiza.
<https://doi.org/10.2471/blt.22.288269>
- como el arma más poderosa que se puede usar para cambiar el mundo, y en este caso, la salud es el cimiento sobre el cual construir un futuro mejor para Venezuela.
- Fraser, B., y Willer, H. (2016). **Venezuela: ayuda necesaria para aliviar la crisis sanitaria.** *The Lancet*, 388, 947-949. Lancet Publishing Group, Londres, Reino Unido.
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31523-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31523-9)
- González, G.M. (2018). **La crisis del Sistema de Salud en Venezuela.** *Salus*, 22 (1), 6-7. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/journal/3759/375956270002/html/>

Gozzer, S. (2019, febrero 26). **Cómo la crisis de salud en Venezuela se puede convertir en un problema para los países de la región.** *BBC Noticias Mundo*. Londres, Reino Unido. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47358064>: [Consultado: 2025, febrero 8]

Grillet, M., Hernández-Villena, J., Llewellyn, M., Paniz-Mondolfi, A., Tami, A., Tami, A., Vincenti-González, M., Márquez, M., Mogollón-Mendoza, A., Hernandez-Pereira, C., Plaza-Morr, J., Blohm, G., Grijalva, M., Costales, J., Ferguson, H., Schwabl, P., Hernandez-Castro, L., Lamberton, P., Streicker, D., Haydon, D., Miles, M., Acosta-Serrano, Á., Acquattella, H., Basáñez, M., Benaim, G., Colmenares, L., Conn, J., Conn, J., Espinoza, R., Freilij, H., Graterol-Gil, M., Hotez, P., Kato, H., Lednicky, J., Martínez, C., Mas-Coma, S., Morris, J., Navarro, J., Ramírez, J., Rodríguez, M., Urbina, J., Villegas, L., Segovia, M., Carrasco, H., Crainey, J., Luz, S., Moreno, J., González, O.,

Ramírez, J., & Noya, B. (2019). **La crisis humanitaria de Venezuela, el resurgimiento de enfermedades transmitidas por vectores e implicaciones para el contagio en la región.** *The Lancet Enfermedades infecciosas*, 19 5, e149-e161. *Lancet Publishing Group*, Londres, Reino Unido. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(18\)30757-6](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(18)30757-6).

Hernández, DP y Valdehita, SR (2020). **Prevalencia del Síndrome de Burnout en Médicos Residentes Venezolanos y su Relación con el Contexto de Crisis Sanitaria en Venezuela.** *Medicina interna*, 36 (2), 80-90. Sociedad Venezolana de Medicina Interna. Caracas. Venezuela. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/12/1140292/552-1067-1-sm.pdf>.

Human Rights Watch. (2024). **Venezuela. En Informe Mundial 2024.** Recuperado de <https://www.hrw.org/es/world-report/2024/country-chapters/venezuela>: [Consultado: 2025, febrero 8]

HumVenezuela. (2022). **Informe de seguimiento a los impactos de la Emergencia Humanitaria**

Compleja en Venezuela tras el confinamiento por la pandemia de COVID – Actualización a marzo 2022 en comparación con marzo 2020 y junio 2021.

Recuperado de: <https://humvenezuela.com/wp-content/uploads/2022/09/Hum-Venezuela-Informe-Marzo-2022.pdf>: [Consultado: 2025, febrero 8]

López-Loyo, ES (2023). **Las migraciones y su impacto en la salud pública.** *Gaceta Médica de Caracas*, 131 (4). Recuperado de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_gmc/article/view/27467: [Consultado: 2025, febrero 8]

Orfila, J., & Méndez-Pérez, B. (2021). **Salud y sus determinantes socioculturales en la Venezuela actual. Retos y desafíos en salud pública.** *Anales Venezolanos de Nutrición*, 34 (2), 84-92. Fundación Cavendes. Caracas. Venezuela. <https://doi.org/10.54624/2021.34.2.003>

Page, K., Doocy, S., Ganteaume, F., Castro, J., Spiegel, P. y Beyrer, C. (2019). **Crisis de salud pública en Venezuela: una emergencia regional.** *The*

Lancet, 393 (10177), 1254-1260. Elsevier. Oxford. Reino Unido [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)30344-](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30344-)

Paniz-Mondolfi, A., Tami, A., Grillet, M., Márquez, M., Hernández-Villena, J., Escalona-Rodríguez, M., Blohm, G., Mejías, I., Urbina-Medina, H., Risquez, A., Castro, J., Carvajal, A., Walter, C., López, M., Schwabl, P., Hernandez-Castro, L., Miles, M., Hotez, P., Lednicky, J., Morris, G., Crainey, J., Luz, S., Ramírez, J., Sordillo, E., Llewellyn, M., Canache, M., Araque, M. y Oletta, J. (2019). **El resurgimiento de enfermedades prevenibles por vacunación en Venezuela como amenaza regional para la salud pública en las Américas.** *Enfermedades infecciosas emergentes*, 25, 625 - 632. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Atlanta. Estados Unidos <https://doi.org/10.3201/eid2504.181305>.

Patton, M. Q. (2015). **Qualitative research and evaluation methods.** (4th ed.). SAGE. Los Angeles. California.

PROVEA. (2023, 31 de enero). **Boletín Crisis en Venezuela | La vulneración del derecho a la**

salud en Venezuela es sistemática. Recuperado de <https://provea.org/publicaciones/boletines/boletin-crisis-venezuela/boletin-crisis-en-venezuela-la-vulneracion-del-derecho-a-la-salud-en-venezuela-es-sistemica/>: [Consultado: 2025, febrero 8]

Tami, A., Grillet, M., Paniz-Mondolfi, A., Oletta, J., Llewellyn, M., Hernández-Villena, J., & Márquez, M. (2019).

Resurgimiento de enfermedades transmitidas por vectores y prevenibles mediante vacunas en

Venezuela en tiempos de una crisis humanitaria compleja de salud: una amenaza regional.

Medicina prehospitalaria y de desastres, 34 (s1), s5 - s6.

Cambridge University Press.
Reino Unido.

<https://doi.org/10.1017/S1049023X1900030X>.

Villasana, P., & Caraballo, JJ (2019). **El sistema de salud en Venezuela y sus políticas públicas: aportes para su integración desde la mirada de la salud colectiva.** *Salud trab.*, 27 (1), 51-64. Universidad de Carabobo. Valencia.Venezuela.
Recuperado de:

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol27n1/art05.pdf>: [Consultado: 2025, febrero 9]

Zambrano, D. (2024, 8 de abril).

Venezuela: radiografía de un sistema de salud en crisis.

Francia 24. Editorial France Médias Monde. Francia. París.

Recuperado de:

<https://www.france24.com/es/américa-latina/20240408-venezuela-radiografía-de-un-sistema-de-salud-en-crisis>:

[Consultado: 2025, febrero 8]

ESTADO DEL ARTE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN GERENCIA ESPIRITUAL PARA EL ÉXITO INTEGRAL DE EMPRESAS DE SERVICIO

**AUTOR:
RAMÍREZ ARROYO LENALCY**

RESUMEN

El presente artículo constituye el estado del arte de la investigación “gerencia espiritual para el éxito integral de empresas de servicio”, para su realización se abordan autores que exponen temas asociados a las dimensiones del estudio. En primera instancia, se mencionan los teóricos de los diversos enfoques gerenciales desde inicios del siglo XX, cuyo paradigma estaba basado en la eficiencia y la productividad en la gestión científica, la administración clásica con visión de universalización de principios, para continuar con un enfoque más humanista a partir de la teoría de relaciones humanas; ya a mediados de siglo, surge la teoría de sistemas y el enfoque contingencial cuyo paradigma va hacia la adaptación al contexto, a finales de siglo surge la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos y la gestión del conocimiento, con paradigma de aprendizaje y transformación. A partir de esta perspectiva, se generan los modelos evidenciados en el siglo XXI, apareciendo los enfoques ágiles y digitales y la direccionalidad de sostenibilidad y propósito, cuyo paradigma es de flexibilidad y tecnología. Estas orientaciones actuales, tienen énfasis en la visión humanista de estilos que permean con la espiritualidad y los elementos propios del Ser y del contexto que le rodea resaltando la visión del bien común sobre el bienestar individual. Se indaga un poco sobre los aspectos filosóficos en los que se apoya la espiritualidad, considerados desde tiempos remotos hasta actualidad. Asimismo, se presentan citas relativas a las organizaciones inteligentes, de servicio, exitosas, para lo que se mencionan elementos relacionados con la calidad del servicio, factores que inciden en el éxito de las organizaciones y en la realización del Ser dentro de la organización.

alabras clave: espiritualidad, gestión, éxito integral, organizaciones inteligentes

ABSTRACT

This article presents the state-of-the-art of the art in the field of research on "spiritual management for the comprehensive success of service companies." It addresses authors who address issues associated with the dimensions of the study. First, the theorists of various management approaches are mentioned, starting from the beginning of the 20th century, whose paradigm was based on efficiency and productivity in scientific management, classical management with a vision of universalizing principles, and then a more humanistic approach based on human relations theory. By mid-century, systems theory and the contingency approach emerged, whose paradigm shifted toward context adaptation. At the end of the century, total quality management, process reengineering, and knowledge management emerged, with a learning and transformation paradigm. From this perspective, the models that have emerged in the 21st century have emerged, with the emergence of agile and digital approaches, and the directionality of sustainability and purpose, whose paradigm is flexibility and technology. These current orientations emphasize the humanistic vision of styles permeated by spirituality and the elements inherent to the Self and the surrounding context, highlighting the vision of the common good over individual well-being. The philosophical aspects underlying spirituality, considered from ancient times to the present, are explored. Quotations regarding successful, service-oriented, and intelligent organizations are also presented, mentioning elements related to service quality, factors that influence organizational success and the realization of the Self within the organization.

Keywords: spirituality, management, integral success, intelligent organizations

La versatilidad del mundo moderno, ha traído como consecuencia cambios en los estilos organizacionales y en los lineamientos gerenciales, siempre en búsqueda de la mejora continua de los procesos, de mayor aceptación de los clientes, incremento de la productividad y/o de las ventajas competitivas que se generan con la innovación. Para ello, quienes ocupan cargos gerenciales, al ser formados académicamente y a través del conocimiento adquirido a lo largo de su propia experiencia, distinguen las características de la gerencia tradicional, las innovaciones que han surgido a lo largo del tiempo y los resultados que se han logrado.

Los entornos condicionan la aplicabilidad de determinada conducta a nivel organizacional, toda vez que el contexto en el que se encuentra la organización, incide directamente en la toma de decisiones al momento de definir toda la cultura organizacional, incluyendo los estilos de liderazgo y de gerencia que se elijan para su manejo.

La presente investigación indagará sobre un estilo gerencial basado en el Ser, en la satisfacción de los clientes externos y externos de una

organización, a través de prácticas que, desde los valores, tutela un enfoque holístico que interrelaciona a la organización como estructura, con todos los elementos que la definen como tal, pero centrando la importancia en el talento humano y en general, en las personas. Este estilo es conocido como gerencia espiritual, se relaciona con algunos términos tales como liderazgo espiritual, inteligencia espiritual, holismo, altruismo, entre otros.

El contexto en el que se llevará a cabo, está relacionado a empresas de servicios, específicamente a instituciones públicas de educación universitaria, por ende, en la revisión bibliográfica debe considerarse lo relativo al servicio. La finalidad de visionar la posibilidad de aplicación de este estilo de gerencia en las organizaciones mencionadas, es el éxito integral de la misma, entendiéndose este último como la mayor satisfacción de los clientes internos y externos, al recibir o prestar el servicio educativo, asimismo, elevar sus estándares de calidad con respecto a otras instituciones universitarias dentro y fuera de Venezuela.

La metodología de búsqueda será a través de la red, filtrando artículos científicos publicados en revistas indexadas, tesis, haciendo uso de Google Académico, Copilot, Dialnet, Redalyc, SciELO, Grok 3, entre otros. Se considerará la dimensión gerencia espiritual y los términos que generalmente le acompañan, mencionados anteriormente; organizaciones de servicio, enfocada a la atención al cliente en general y finalmente se indagará acerca de la dimensión éxito integral. Se procurará investigaciones en contextos nacionales e internacionales, y se hilvanará a través de conclusiones de cada dimensión, para dar con las reflexiones finales.

Cambios en los estilos gerenciales: una mirada desde el siglo XX.

Los estilos gerenciales han sido cambiantes a lo largo del tiempo, para responder a las necesidades del momento, siguiendo una secuencia temporal, para considerar algunos autores que han aportado avances en esta área, Ortiz (2012), menciona a Weber (1864-1920), con su teoría de la burocracia, en la que exige que las organizaciones deben ser dirigidas por personas que estén académicamente formadas, que

garanticen el orden, bien por acuerdos o por derecho, a través de normas y reglas, que facilitan la dominación hacia el resto de la organización. Al surgir la administración científica, cuyo máximo representante fue Frederick Taylor (1856-1915), nacen algunos principios que rigen las organizaciones, Jáuregui (2007), describe detalladamente los 4 principios en los que basa su teoría: a) La organización del trabajo; b) La selección y el entrenamiento de los trabajadores; c) La remuneración en base al rendimiento individual; d) La responsabilidad y la preparación del tren directivo, en lo referente a la planeación del trabajo.

La gerencia, desde la perspectiva de la teoría administrativa, tuvo representación en Henry Fayol, en la década de 1910, destaca Hernández (2011), que fue Fayol quien identificó las reglas para la administración, en 5, a saber: a) la planeación; b) la organización; c) la dirección; d) la coordinación y e) el control. En la década de 1930, surge la teoría de las relaciones humanas, Sandoval (2015), menciona a Elton Mayo, a partir de sus estudios en la planta de Hawthorne, concluye que se aumenta la productividad al implementar la motivación y la

mejora en las condiciones de trabajo.

Hasta este momento, el hombre se visualiza como un “ser que produce”, refiriéndose a la mano de obra como la procuradora del rendimiento en términos económicos, de la organización. El cómo establecer parámetros para regir el proceso productivo, para normar o estandarizar las tareas, en aras de aumentar la productividad.

A partir de los años 1950, a partir de los estudios de Ludwig von Bertalanffi, nace la teoría de sistemas, comenta Velásquez (2000), que la administración organizativa bajo este enfoque, considera los elementos cambiantes tanto de la tecnología como del entorno y que ello influye tanto en la eficiencia como en la productividad, toda vez que hace uso de diferentes perspectivas lo que hace de una manera interdisciplinaria, que se identifique la complejidad del ser humano. Por su parte Pinto, Soto, Gutiérrez y Castillo, (2003, p.1) afirman “la teoría de contingencias hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún

factor”, esta concepción deriva a interpretar que el funcionamiento y la estructura de las organizaciones, está supeditada a la interacción que tengan con el exterior.

Otro aporte lo realiza McGregor (1960), quien establece en su Teoría X, que la dirección es quien organiza todos los elementos que hacen parte en la actividad productiva, asimismo se encarga de dirigir los esfuerzos del personal para generar conductas amoldadas a los requerimientos de la empresa, ya que de otro modo el personal sería pasivo y hasta indiferente a las necesidades de la empresa.

Posteriormente, en su Teoría Y, expone que la dirección debe ser responsable de los elementos que conforman la empresa, el personal cambia en función de su experiencia, mostrando motivación y disposición a los logros de manera intrínseca, es función de la directiva de la empresa disponer de todos los recursos para que se lleve una organización eficiente enfocada al logro de objetivos.

Ya en la década de los años 80, Ouchi introdujo la Teoría Z, Melgar (1985), comenta que se basa en la cultura japonesa e involucra la confianza entre los trabajadores y los directivos de las empresas, con

la identificación o sentido de pertenencia que se logra entre los trabajadores y la organización, para el logro de la calidad en cada uno de sus procesos y/o actividades. Por su parte, Edwards Deming y Joseph Juran, entre otros gurúes de la calidad, dejan su legado en la calidad total, sostiene Medina y Ávila (2002), que el gran aporte de este tipo de gestión, en la que se integran todos los elementos del proceso productivo, en una máxima calidad, es el concepto de optimización con miras a la satisfacción de los clientes.

En esta etapa, la gerencia dirige su mirada hacia los clientes, cubrir sus expectativas y necesidades, para ello enfoca cada una de las etapas del proceso productivo, asegurando que se ejecuten de la mejor manera posible.

Ya hacia la siguiente década, Peter Drucker, apegado a las ideas de la sociedad del conocimiento, define las competencias que debe tener un gerente, Blacutt (2010), las resume en la comunicación entre todos los integrantes de la organización, la toma de decisiones en momentos de incertidumbre y la planificación estratégica. Define la administración más afín a la práctica, al desempeño que a la teoría, combinando el

conocimiento con la responsabilidad.

Hammer y Champy, en la misma década, proponen la reingeniería de procesos, Ospina (2006), comenta que los autores proponían comenzar de nuevo al momento de reestructurar una organización, orientado hacia la satisfacción de los clientes internos y externos, replanteándose la interacción entre las personas y la tecnología, reemplazando procesos que disminuyan la productividad o que no aporten valor agregado al producto.

A finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, la gestión del conocimiento y las organizaciones inteligentes son la tendencia gerencial, Perdomo (2023) afirma que esta forma de gestión considera al conocimiento como el pilar de su ventaja competitiva, a partir del uso de la información, la comunicación y la tecnología, destaca que para ello las organizaciones privadas y públicas, visualizaron estrategias para desarrollar las capacidades de su talento humano, en aras de mejorar procesos y productos, basadas en el uso estratégico del conocimiento y de la información, con miras al logro de los objetivos de la organización a

través de la acertada toma de decisiones. Peter Senge relaciona la gestión del conocimiento, con las organizaciones inteligentes.

Surgen, a partir del siglo XXI, los enfoques ágiles y digitales, Valderrama (2019) define la agilidad en el ámbito organizacional como la velocidad y flexibilidad con la cual las empresas responden a los cambios abruptos tanto en lo que se refiere a lo que esperan los clientes, los avances tecnológicos y las nuevas tendencias y competencias globalizadas. Se buscan respuestas más eficientes y rápidas, para ello se prioriza a las personas ante los procesos o los recursos materiales, se busca minimizar lapsos de espera, interacción con los clientes y mejora continua de los procesos.

Continúa el autor, describiendo esta era digital, la reinención de las organizaciones para responder a un mercado que se dinamiza a través de la economía digital, para ello se han generado modelos de negocio SMAC por sus siglas en inglés, que implica lo social, móvil, analítica y nube, a partir de nuevos esquemas de organización, que a su vez requieren nuevos patrones organizativos, se ha logrado con ello incrementar la productividad, disminución de costos asociados

a toma de decisiones y a eficiencia de procesos (manejo de grandes volúmenes de datos, uso de inteligencia artificial), generación de productos nuevos a partir de mayor interacción con los clientes a través de medios digitales, el óbice que se ha encontrado es la resistencia al cambio por parte de algunas personas en las organizaciones.

Desde el 2020, hasta nuestros días, las organizaciones se enfilan hacia la integración del impacto social, la ética y la sostenibilidad, Barrio, Enrique, Freire y Vidal (2024), definen el propósito corporativo como la tendencia actual de gestión en las organizaciones, el propósito general de la empresa es la generación del valor de manera compartida y sostenible, en consideración a los stakeholders, los accionistas. Esta razón de ser vista desde esa perspectiva, se relaciona con los aspectos de sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, objetivos de desarrollo sostenible y la comunicación.

La protagonista en nuestros días es la sostenibilidad, lo armónico, cónsono para la vida y el desarrollo humano, pensado no sólo para el hoy, sino para las futuras generaciones, de manera responsablemente colaborativa a

través de alianzas estratégicas, los esfuerzos de gestión enfilan hacia ese rumbo, considerando lo cambiante del entorno y lo complejo de las situaciones que se presentan a raíz de las transformaciones que se visualizan constantemente.

Visiones paradigmáticas de la organización

Los estilos gerenciales mencionados, están relacionados con un paradigma, la administración científica y la clásica, se alinearon hacia la eficiencia, productividad, universalización, normalización de la gestión, mecanicismo, sostiene Velásquez (2002), que su fundamento es hacia lo técnico y lo formal, los trabajadores eran motivados únicamente por su remuneración económica; considerando a la organización un sistema cerrado, que buscaba aumentar la eficiencia y la productividad.

Por su parte la teoría de relaciones humanas, da participación en los aspectos que inciden en la productividad, a las condiciones laborales López, Arias y Rave (2006), los clasifican como los humanistas, que hacen énfasis en las personas, asimismo, define a los estructuralistas cuyo enfoque es hacia la estructura, se considera el entorno también,

toda vez que la organización para ellos es un sistema abierto. Define los neoclásicos, cuya perspectiva es hacia los objetivos, agrupa a la teoría de sistemas, la escuela holística, en ella confluyen variadas disciplinas, ya que se denota la complejidad del ser humano.

En su libro Reinventar las Organizaciones, Laloux (2016) define con colores las perspectivas de cada tendencia gerencial, define las organizaciones verdes y sus logros: el empoderamiento, para ello la media y alta gerencia debe compartir el poder y disminuir el control, los líderes son agentes de servicio para sus subordinados, interactúan para crecimiento y mejoramiento permanente de los trabajadores; la cultura se impulsa por valores y por un propósito inspirador; una perspectiva de múltiples grupos de interés, se trata de considerar a trabajadores, accionistas, comunidades, ambiente, proveedores y todos los grupos que tengan interacción con la organización.

A lo largo de este proceso de cambio de las bases que sustentan los principios gerenciales, las organizaciones han manejado cada vez más los conceptos basados en el talento

de su personal como fuerza para el logro de metas y objetivos, de esta forma, los estilos de liderazgo, se han adaptado a estas variaciones, ya aquel liderazgo rígido, sustentado por una razón única que procedía de los directivos, fue adaptándose a gerentes más comunicativos, con mayor interacción con el talento humano de la organización.

Al referirse a los líderes transformacionales, Alcázar (2020), comenta que estos obtienen sus resultados organizacionales, haciendo consciente a sus trabajadores de la importancia y la tarea que ejecutan, quienes deben mantener un interés en los beneficios de la organización, siendo inspirados por el líder, a ser innovadores, creativos y participativos en las decisiones grupales, el autor resalta la relación positiva entre este tipo de liderazgo y el compromiso organizacional.

Espinosa, Contreras, Esguerra, Fierro (2016), caracterizan al liderazgo espiritual dentro de valores éticos y morales que permean a la cultura de la organización y forman parte de la mística con la que se logran objetivos tanto empresariales como sociales, el liderazgo involucra los valores espirituales

como eje transversal de las actividades que se llevan a cabo en la organización. Moreno, García, Hernández (2015), en investigación realizada en base al estudio de la espiritualidad en el trabajo, consideran que los modelos tradicionales no se alinean con los cambios actuales, por lo que, la adición de elementos espirituales en el entorno organizacional, añade valor, toda vez que la humanidad está progresivamente exhibiendo preocupación por sus condiciones existenciales, por tanto, esta dimensión espiritual, está siendo considerada en la cultura organizacional, velando por un bienestar integral para todos los miembros.

Los autores Villalobos, Álvarez y Ruesga (2011), en el caso de las instituciones de educación universitaria, consideran necesario que en al plantearse la definición de los elemento de la cultura organizacional, entre ellos los objetivos, misión y visión de cada universidad, debe considerarse elementos impregnados de espiritualidad, con la finalidad de formar profesionales que además de competentes en su área, posean capacidad de servicio hacia el bien común, logrando la conformación de sociedades más

justas con visión de progreso propio y colectivo.

Bajo estos parámetros de concientización del ser humano, dentro de las organizaciones donde laboran, Mazo (2009), citado por Rodríguez, Alava y Zambrano (2021: p.206), define la gerencia espiritual

La gerencia del compromiso integral y profundo o la gerencia centrada en el SER como una nueva forma de vida, como un modelo administrativo sobre el que se fundamentará en adelante el crecimiento equilibrado y equitativo de todas las fuerzas organizacionales.

Para lograr el cambio en la cultura organizacional y dirigirla hacia estos parámetros humanistas, es necesario redefinirla y contextualizarla en entornos más centrados en el Ser, con visión y proyección de bienestar social organizacional y comunitario.

Aspectos filosóficos de la espiritualidad

La concepción filosófica de la espiritualidad en los seres humanos, ha sido estudiada desde tiempos remotos, quizás sin utilizar el término, pero si

denotando la trascendencia del quehacer humano en la tierra, el sentido que tiene la existencia de cada ser y la permanencia de algo más, no material, que en todas las culturas ha servido como una conexión con el cosmos, con el universo.

(Hegel , 1807/1966), en su "Fenomenología del Espíritu", detalla un estudio filosófico completo y complejo, del cual se extraerán algunas citas que se relacionan con el tema expuesto. Al referirse al hombre con respecto a su espiritualidad, afirma

Su esencia espiritual ha sido ya definida como la sustancia ética; pero el espíritu es la realidad ética. Es el sí mismo de la conciencia real, a la que se enfrenta, o que más bien se enfrenta a sí misma como mundo real objetivo, el cual, sin embargo, ha perdido para el sí mismo toda significación de algo extraño, del mismo modo que el sí mismo ha perdido toda significación de un ser para sí, separado, dependiente o independiente, de aquel mundo. El espíritu es la

sustancia y la esencia universal, igual a sí misma y permanente -el inmovible e irreductible fundamento y punto de partida del obrar de todos- y su fin y su meta, como el en sí pensado de toda autoconciencia (p.164)

En este comentario define lo espiritual del ser dentro de la abstracción de su esencia inminente y al espíritu como la conciencia del ser, que se relaciona con el mundo exterior, pero que se interioriza y se traduce al sí mismo de cada persona.

Comenta el autor, "el espíritu se convierte en objeto, porque es este movimiento que consiste en devenir él mismo un otro, es decir, objeto de su sí mismo y superar este ser otro" (p.17). De esta manera, el ser busca sus logros y plenitud a través de conocerse a sí mismo. Al generalizar, expresa "El espíritu es la vida ética de un pueblo en tanto que es la verdad inmediata; el individuo que es un mundo" (p.164)

En la manifestación de lo espiritual en una comunidad, se logra una conciencia ética compartida entre las personas

que la conforman, más allá de lo individual.

Es cierto que en el goce la individualidad deviene para sí o como individualidad singular, pero este goce mismo es resultado de la acción universal, a la vez que hace surgir el trabajo universal y el goce de todos. Lo real tiene simplemente la significación espiritual de ser de un modo inmediato universal. P.186

Relaciona el goce o disfrute individual con el trabajo y goce colectivo, realizando la importancia de la satisfacción personal como agente influyente en el trabajo y satisfacción colectiva, esto se genera por la dimensión espiritual que universaliza la experiencia de cada persona.

Con un enfoque más actual, Sánchez (S/F), acota la necesidad actual de desarrollar la dimensión espiritual en las personas, en función del mejoramiento de las condiciones de vida en el mundo, destaca la posibilidad de la incidencia directa del mayor desarrollo espiritual, que traería consigo seres éticos, creativos que

coadyuvarían en la transformación hacia un planeta con mejores condiciones para la vida, ese viraje hacia el desarrollo de la espiritualidad lo considera indispensable para lograr un cambio en el mundo.

Sin embargo, el autor argumenta que aun existiendo una suerte de prejuicio de la filosofía hacia la espiritualidad, es un tema que ha estado presente en la mayoría de los filósofos y en cada época ha tenido una connotación, definiéndola o reconociéndola según sus propias ideas, buscándole su origen, su presencia, olvidando que está inmersa en cada ser, sólo es cuestión de visualizarla, apartando todo aquello que impide su identificación

En la era actual, continúa la aproximación a la prospectiva humana, a través de la espiritualidad, puesto que permea todas las aristas del ser y se hace presente en cada corriente del pensamiento, porque nace de lo interno del ser y se manifiesta a través de sus pensamientos y sus acciones.

La educación de la organización, el servicio, las expectativas de los clientes.

Las organizaciones actuales, en entornos tan cambiantes, después de tantos hallazgos en

función de la conducción idónea, que satisfaga a trabajadores y clientes, ha de considerar muchas aristas y perspectivas, Sánchez y Camejo (2018), en su visión holística para estudiar las organizaciones, consideran el modelo de Ken Wilber, el ideal para conformar organizaciones integrales, para ello proponen fomentar redes de intercambio de información entre otras organizaciones con diferentes proyectos ejecutados, para compartir experiencias exitosas, fortalezas, debilidades, promoviendo el aprendizaje colectivo, en función de la reciprocidad y la combinación de diferentes formas de conocimiento.

Es así como la tendencia actual de la organización, es de reforzamiento interno, sin descuidar el entorno ambiental y social en el que se encuentra, Ramos (2007), se refiere a la responsabilidad social corporativa, para ello considera aspectos como el respeto a los derechos humanos, la exclusión de trabajos forzados, las prácticas discriminatorias, promover las conductas éticas, las actitudes responsables hacia el medio ambiente, incluyendo las tecnologías que se utilizan.

Al referirse a las organizaciones que aprenden, Senge (2002), establece disciplinas individuales y en equipo, en virtud del dinamismo en la gestión de las empresas, todas ellas con el fin de lograr adaptar al talento humano a las variaciones en el contexto interno y externo. Para el autor, las experiencias que se fomentan en equipo son la visión de futuro compartida y el aprendizaje colaborativo en equipo, en el que está presente la sinergia de sus participantes. Por su parte, a nivel individual cada persona debe visualizar las ideas que subyacen en su mundo interior (modelo mental), para contrastarlo con la realidad o con otros modelos, con la finalidad de generar los nuevos, adaptados al contexto; el reconocimiento y desarrollo de la visión personal, que se centra en la intención de superación personal y; el pensamiento sistémico, que permite identificar como un todo, las situaciones que se presenten, interrelacionando actividades y procesos.

Estas entidades que aprenden, lo hacen para crecer y perdurar en el tiempo, al lograr todas sus metas organizacionales, en un contexto geográfico temporal que contempla oferta, demanda, clientes externos e internos y muchos otros parámetros que se

interrelacionan en función de su objetivo: producto, servicio, mixto. El producto intangible de las organizaciones, es el servicio, cuando este es de calidad, que satisface los requerimientos de los clientes, da cuenta de una buena imagen corporativa,

Gorrochotegui, Montt y Nazarre (2015), señalan que es en los momentos en los que se establece contacto entre los clientes y algún integrante de la organización, cuando se percibe por parte de aquellos, la calidad del servicio y de forma de colectiva, la imagen que se tiene de la organización. Afirman que desde la sinergia que ocurre hacia el interior, hacia los empleados y su desarrollo, subyace la atención de calidad para el cliente externo, que se manifiesta a través de elementos tanto emocionales como sensoriales, todo este proceso de atención, se genera de forma planificada, organizada, dirigida y controlada, alineando a los trabajadores en un objetivo integral, de servir al otro.

Lo humano de la organización, lo trascendente del servicio, factores de éxito.

La finalidad de cualquier proyecto que se emprenda, generalmente, es el éxito, para ello se adecúan las herramientas,

estrategias, políticas, recursos tangibles e intangibles de los que se dispone, en función de la consecución de metas y objetivos, que se traducen en éxito. Peña y Villón (2017), señalan que el logro del éxito organizacional, se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores, puesto que la realización del ser suele llevar implícita la trascendencia del servicio. Por su parte Rubier (2019), afirma que el éxito de las empresas nuevas depende del aprendizaje centrado en su talento humano, para socializar, aplicar su conocimiento al vertiginoso cambio de escenarios, de manera que sean flexibles, de visión global, competitivas, para hacerlas más sostenibles, competitivas, y llevarlas al éxito. Para Romero y Correa (2010), el servicio es lo básico para el logro del éxito en la organización, para ello propone la transformación de la forma de pensar de los trabajadores, unificando las teorías existentes y las experiencias vividas para innovar, siendo competitivos y en la búsqueda de la excelencia. Los autores proponen que debe iniciarse con los clientes internos y que sean ellos quienes transmitan a los clientes externos. Inician con los procesos administrativos,

continúan con los procesos gerenciales en los que se implanta la cultura del servicio, para finalizar con la revisión de las habilidades gerenciales necesarias para innovar en el servicio.

Sostiene Izquierdo (2021), al referirse a la medición de la calidad de los servicios

No se puede dejar el concepto de medición de algo intangible en base a las percepciones individuales de los usuarios, porque cada ser humano tiene una percepción propia y por lo tanto las mediciones e impresiones de la calidad en los servicios podrían ser muy variadas en razón de cada óptica de los usuarios (p.9)

Si bien la calidad del servicio puede considerarse un rasgo subjetivo, es innegable que las personas siempre van a preferir recibir un servicio que involucre buen trato, cumplimiento de las exigencias y eso va a ser notorio, ya que en un mercado competitivo con organizaciones que presenten servicios en el mismo ramo, seguramente esta será la empresa que aglutine mayor cantidad de clientes.

El éxito integral, la realización del Ser

Las personas ocupan gran parte de su vida en sus centros de trabajo, aportando de sí sus conocimientos y experiencias, en ese ámbito, se interrelacionan con otras personas fuera y dentro de la organización y establecen un ambiente que se hace cotidiano. Lo deseable de esa práctica habitual es que sea agradable y lo que allí transcurra, sea satisfactorio para los trabajadores, tanto en el plano personal como en lo profesional. El éxito integral de una organización de servicio, ambiciona el éxito empresarial a partir del éxito de su capital humano. A través de su plan estratégico, la gestión gerencial debe diseñar políticas dirigidas al crecimiento y desarrollo de las personas como Seres individuales y como equipos transcomplejos que crecen en lo humano y dejan tras de sí la huella del éxito en los procesos asociados a sus tareas y por ende el logro de los resultados organizacionales esperados.

Puede concluirse que las organizaciones de vanguardia actuales, van en la ruta de una gerencia más humana, tanto en los aspectos culturales internos propios de la estructura, su filosofía organizacional, como en

la procura de la conservación del ambiente, la sostenibilidad, bien por convicción propia o en ocasiones, en cumplimiento de la legislación que contempla dicha preservación y cuidado de la naturaleza. Desde los inicios de la medición de la calidad, los servicios han ido en procura de las mejoras en sus procesos, ya sea como parte de la filosofía de la empresa o por certificaciones de calidad que añaden valor agregado y prestigio a la organización que lo ostente, el servicio al cliente, es uno de los más competitivos, satisfacer a personas de diferentes culturas, en distintos entornos, es tarea ardua, por lo que se hace un reto en cualquier organización.

Lograr el éxito integral, combina la satisfacción personal con el cumplimiento de los objetivos de la organización, de manera cónsona, sentir la felicidad al trabajar en un ambiente armónico en el que las actividades se lleven de manera fluida y agradable, debe ser el norte. Es trabajo investigar si la implantación de la gerencia espiritual en una institución de servicio, coadyuve a ello.

Referencias bibliográficas

Barrio, E.; Enrique, A.; Freire, A.; Vidal, M. (2024). Análisis

- conceptual del propósito corporativo: Sostenibilidad, RSC, ODS y comunicación. Cuadernos info N° 59. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-367X2024000300113. [Consultado: 2025, Marzo 24]
- Blacutt, J. (2010). La administración de organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. A la memoria de Peter F. Drucker. Ciencia y Cultura, núm. 24, junio, 2010, pp. 55-73. Bolivia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425839837004> [Consultado: 2025, Marzo 20]
- Espinosa, J.; Contreras, F.; Esguerra, G.; Fierro, I. (2017). Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos. Acta Colombiana de Psicología, 20(1), 177-189. Disponible en: <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/1073> [Consultado: 2025, Marzo 21]
- Gorrochotegui, A.; Montt, R.; Nazarre, M. (2015). El servicio como principio que une y potencia las organizaciones: una revisión y propuesta conceptual en torno a la cultura de servicio. Perspectiva Empresarial, 2(2), 55-71. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v2n2a6> [Consultado: 2025, Marzo 21]
- Hegel, G. (1966). Fenomenología del espíritu. (W. Roces Trad.) Fondo de cultura económica. (Trabajo original publicado en 1807). Disponible en: <https://upcndigital.org/~ciper/biblioteca/Filosofia%20moderna/Hegel%20-%20Fenomenologia%20del%20Espiritu.pdf> [Consultado: 2025, Marzo 24]
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11619/1628>. [Consultado: 2025, Marzo 22]
- Izquierdo, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. Disponible en: <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1648/2355> [Consultado: 2025, Marzo 25]
- Jáuregui, A. (2007). Los principios de la administración científica

- de Taylor e introducción al fordismo. Disponible en: <https://www.uv.es/gonzalev> [Consultado: 2025, Marzo 21]
- Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones. Arpa. Disponible en: <https://bibliotecavirtual.imf.com/info/reinventar-las-organizaciones-00056050>. [Consultado: 2025, Marzo 24]
- López, M.; Arias, L.; Rave, S. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. Scientia et Technica Año XII, No 3. Disponible en: <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6409/3657>. [Consultado: 2025, Marzo 24]
- McGregor, D. (1960). Teoría X y teoría Y. Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación, 4, 06-13.. Disponible en: https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf [Consultado: 2025, Marzo 21]
- Medina, A.; Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Revista cubana de psicología. Vol 19, N° 3. Disponible en: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>. [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Melgar, A. (1985). Teoría Z y círculos de calidad: una nueva dimensión del desarrollo de los recursos humanos. Revista centroamericana de administración pública, 8, 35-51. Disponible en: <https://www.academia.edu/download/53313927/unpan1.un.org.pdf> [Consultado: 2025, Marzo 21]
- Moreno, Z.; García, M.; Hernández, J. (2015). Un estudio de caso en el análisis de la espiritualidad en el trabajo. Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía. Vol. 19, N° 39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=9653>. [Consultado: 2025, Marzo 22]
- Ortiz, J. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. Reencuentro, núm. 64, pp. 21-25 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/340/34023236003.pdf>. [Consultado: 2025, Marzo 18]
- Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las

- organizaciones. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>. [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Peña, H.; Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Disponible en: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192> [Consultado: 2025, Marzo 18]
- Perdono, R. (2023). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Revista Educare. Vol. 27, N° 1. Disponible: <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/download/1904/1760/4410>. [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Pinto, J.; Soto, N; Gutiérrez, A.; Castillo, L. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232003000300004&script=sci_arttext. [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Ramos, M. (2007). La humanización de las organizaciones en el siglo XXI. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, LX. Disponible en: <http://dialnet-la-humanizacion-de-las-organizaciones-en-el-siglo-xxi-2267942%252f39215278%2FRK%3D2%2FRS%3Djt9dxg94JKUjQytYqjxnQ8SVaUc-> [Consultado: 2025, Marzo 18]
- Rodríguez, A.; Alava, V.; Zambrano, V. (2021). La gerencia espiritual y la gestión del conocimiento en la empresa pública Eparar. Revista publicando. Ecuador. Disponible en: <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2255>. [Consultado: 2025, Marzo 17]
- Romero, C.; Correa, A. (2010). La innovación del servicio en las organizaciones. Disponible en: <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/7d82266c-6127-4601-b5a3-851722d861d2/content>. [Consultado: 2025, Marzo 27]
- Rubier Valdés, Dayana. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. Epub 02 de diciembre de 2019. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-

- [340X2019000300392&lng=es&tlng=es](#). [Consultado: 2025, Marzo 22]
- Sánchez, A. (S/F). Filosofía de la espiritualidad. El Búho N° 17 Revista Electrónica de la Asociación Andaluza de Filosofía. D. L: CA-834/97. - ISSN 1138-3569. Disponible en: <https://elbuho.revistasaaafi.es/buho17/17.pdf>. [Consultado: 2025, Marzo 26]
- Sánchez, Y.; Camejo, L. (2018). La teoría del todo de Ken Wilber19una visión holista para estudiar las organizaciones. Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vol. IV. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7785858>. [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Sandoval, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?. Universidad Piloto de Colombia. Disponible en: <https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025> [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Senge, P. (2002). Las organizaciones que aprenden. Disponible en: https://factorhumano.org/attachments_secure/article/8324/UK_learning_organizationalons_CAST.pdf. [Consultado: 2025, Marzo 26]
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7274241.pdf>. [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. Estudios gerenciales, Vol. 16, N° 77. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002&lng=en&nrm=iso. ISSN 0123-5923. [Consultado: 2025, Marzo 23]
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. Estudios gerenciales, Vol.18, N°83. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000200002&script=sci_arttext. [Consultado: 2025, Marzo 23].
- Villalobos, J.; Álvarez, A.; Ruesga, J. (2011). Espiritualidad organizacional y pensamiento estratégico en la gestión de las universidades del siglo XXI. Omnia Año17, No.2. Universidad del Zulia.

Disponible en: Redalyc.
Espiritualidad organizacional y
pensamiento estratégico en la
gestión de las universidades
del siglo XXI [Consultado:
2025, Marzo 22

EL TEAM BUILDING COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

AUTORA:

REYES HERNÁNDEZ ISVELIMAR DOLORES

Resumen

El Team Building constituye un método que engloba un conjunto de actividades en equipo extra curriculares que se realizan de preferencia en un lugar diferente al habitual de trabajo, se centra en los roles individuales equilibrándolo dentro del equipo para luego explotar sus competencias. Esta herramienta es considerada un método que se utiliza para que exista la integración y unión entre los integrantes del mismo, lo que pudiera dar pie a superar cualquier tipo de problemática, poniendo en práctica las competencias y habilidades de cada uno de sus miembros, que son posibles a través de estrategias que mejoren el clima organizacional. el trabajo en equipo permite a los miembros del grupo alcanzar los objetivos, metas mucho más amplia y ambiciosa que si trabajen de manera individual y aislada. Para que un equipo de trabajo funcione adecuadamente todos los miembros del grupo deben comprometerse con los objetivos para estar alineados en la forma apropiada de proceder acorde a los valores que los caracterizan. La mayor ventaja del trabajo en equipo es que permite el crecimiento individual de los miembros del grupo y el progreso de habilidades que de manera individual es muy difícil desarrollar.

Palabras clave: Team building, organización, Clima organizacional

Abstract

Team Building is a method that encompasses a set of extracurricular team activities that are preferably carried out in a different place than the usual work place, focusing on individual roles, balancing them within the team and then exploiting their competencies. This tool is considered a method that is used to ensure integration and union between its members, which could lead to overcoming any type of problem, putting into practice the competencies and skills of each of its members, which are possible through strategies that improve the organizational climate. Teamwork allows group members to achieve objectives, much broader and more ambitious goals than if they worked individually and in isolation. For a work team to function properly, all members of the group must commit to the objectives to be aligned in the appropriate way to proceed according to the values that characterize them. The greatest advantage of teamwork is that it allows the individual growth of the group members and the progress of skills that are very difficult to develop individually.

Keywords: Team building, organization, Organizational climate

1.- INTRODUCCIÓN

El Team Building es un “método para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus miembros y aumentar las condiciones de trabajo” (Carrón.1998). Es decir; la incorporación de actividades que permitan abordar el funcionamiento de cada organización para la integración entre los colaboradores, superando así cualquier tipo de problemática, poniendo en práctica las competencias y habilidades de cada uno de sus miembros, que han de ser posibles a través de estrategias que mejoran la comunicación, las relaciones humanas y por ende el clima laboral para los procesos en común que encierran las organizaciones.

En pocas palabras, es necesario pensar en diversas técnicas que permitan abordar el funcionamiento de cada organización para optimizar los procesos que ello encierra; dentro de estas técnicas está el Team Building, que según autor ya citado, es considerado un método que se utiliza para que exista la integración y unión entre los integrantes del mismo, lo que

podría dar pie a superar cualquier tipo de problemática, poniendo en práctica las competencias y habilidades de cada uno de sus miembros, que son posibles a través de estrategias que fomenten la comunicación efectiva que mejora el clima laboral.

2.- TEAM BUILDING

De acuerdo con su etimología, Team (equipo) y Building (construcción), significa construcción de equipos, como se mencionó anteriormente, es un método que se utiliza para que exista una integración y cooperación entre los integrantes del mismo, superando así cualquier tipo de conflicto, poniendo en práctica las competencias y habilidades de cada uno de sus miembros logrando así un buen trabajo. Abad (2016) citado por Frangein (2023).

De allí el Team Building nace entonces para conformar equipos de trabajo, sustentado por el autor antes citado en conjunto de actividades que busca formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo. Ahora bien, en consideración a este aporte

establecido se promueve la formación de grupo netamente comprometido, eficaz e identificado con la filosofía de la organización, y esto es posible a través de métodos que al ser aprovechados trasciende en resultado palpables y suman en positivo.

Por su parte, Abad (2016) citado por Frangein (2023) señala que el Team Building “Es un método que se utiliza para que exista una integración y cooperación entre los integrantes del mismo, superando así cualquier tipo de conflicto, poniendo en práctica las competencias y habilidades de cada uno de sus miembros”. Luego de estos planteamientos y apoyados en estas premisas se puntualiza con mayor énfasis la definición para Team Building, un método que ayuda al grupo a aumentar su eficacia, satisfacer sus necesidades en los miembros y aumentar las condiciones favorables de trabajo del colectivo que movido por un interés rompe lo cotidiano para crear equipos de trabajo sólidos y productivos, con soluciones a los problemas de equipo y para practicar la comunicación efectiva.

En este sentido, para la dirección de un equipo lo más

importantes que hay que tener en cuenta es la unión de sus colaboradores, pero a veces parece algo tan obvio que suele olvidarse. En relación a lo expuesto por autores; con el Team Building se genera un ambiente laboral agradable, incrementa la motivación y ayuda a crear sentimiento de equipo, fortaleciendo al mismo tiempo la comunicación. De acuerdo con el orden de ideas, cae destacar que; son múltiples los beneficios que se aportan con estrategias para el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo.

3.- HERRAMIENTAS DEL TEAM BUILDING

Desde el planteamiento inicial, para ayudar al fortalecimiento del clima laboral de los miembros que conforman equipos de trabajo. Por tanto; se toman en consideración las herramientas del Team Building citadas por Cooler (2003), las cuales se mencionan a continuación:

- **Resolución de Problemas:** aquellas actividades ideadas para incidir en los mecanismos de pensamiento estratégico y la búsqueda colectiva de soluciones. Algunas de las estrategias que se utilizan

para dar respuesta a la resolución de problemas son los rompecabezas o descifrar un código secreto, o físicas como por ejemplo construir torres altas de espaguetis.

- **Competiciones:** otra de las herramientas es la competición, pero una competición sana, en la que los equipos pueden competir contra el tiempo o contra otros equipos. Suele darse en espacios al aire libre como el remo o el paintball. Lo más importante en este tipo de actividades es la reflexión posterior sobre qué se ha hecho bien y mal, que el simple hecho de competir para ganar.
- **Construir confianza:** corresponde aquellas actividades en las que se fomenta la confianza en los integrantes del equipo, el pensar y actuar con libertad en una determinada situación y pensamientos. Para ampliar la confianza, un ejemplo clave puede ser la escalada deportiva, en la que la persona que sube tiene que confiar en la que le sujeta la cuerda.
- **Simulacro:** son aquellas actividades complejas que

requieren de cierto grado de coordinación. Imaginarse en situación de emergencia en medio del desierto, montar tiendas de campaña con los ojos vendados, llevar objetos de un lugar a otro con los ojos vendados siguiendo instrucciones de un líder, son solo algunos ejemplos.

- **Actividades reales:** el autor citado expresa que se pueden conseguir beneficios del team building realizando actividades reales como por ejemplo hacer tareas asistenciales con personas necesitadas. Actividades como ésta refuerzan los vínculos y el orgullo de pertenencia del trabajo en equipo.
- **Formación de equipos:** lo que identifica a los equipos de alto desempeño son que cada integrante, realiza tareas interdependientes, es decir, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, siendo posible con la concepción del trabajo en equipo y de los valores que deben presidir para el trabajo colectivo.

En otro orden de ideas, para el éxito de la organización es esencial definir lo que se entiende por valores del trabajo en equipo. Se considera entonces lo citado por el autor "Los valores son convicciones, creencias o ideas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta" Durán, (2018, p.9). Ahora bien, una vez comprendido el concepto, es necesaria la definición del listado de valores como equipo. Entre los valores que existen y que son propios de cada persona en función de cómo entiende el mundo, define aquellos que considera son fundamentales para que el trabajo en equipo se desarrolle de manera adecuada.



Imagen 1. Valores del Trabajo en Equipo.

Fuente: Durán, (2018).

3.- VALORES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Partiendo de la información antes expuesta, a continuación

de definen los valores según lo planteado Durán, (2018):

- **Confianza:** el pegamento que mantendrá unidos los lazos como conjunto y que puede provocar la ruptura si llegamos a perderla. Es decir, sin confianza no hay comunicación sana ni debates productivos, ni pueden surgir sinergias positivas.
- **Compromiso:** es la labor que estamos desarrollando y el objetivo que pretendemos alcanzar, exaltando que sin compromiso se descuidan las obligaciones y se pierde la atención al debate. En este sentido, se refiere al cumplir cabalmente con las funciones, procedimientos como parte de los lineamientos de la organización.
- **Respeto:** es la esencia de cualquier equipo es permitir escuchar opiniones de los integrantes en el desempeño colectivo bajo actuaciones individuales.
- **Compañerismo:** será la clave en muchos de los momentos en los que nos necesitamos unos a otros. De este modo, el compañerismo será un acto de generosidad y de aporte al conjunto podemos

superar situación compleja sin mayores consecuencias.

- **Humildad:** es un valor que resalta, entendiendo que uno de los mayores enemigos del equipo es el ego, este puede llegar a destruir un equipo sino se gestiona adecuadamente. Y no solo hacemos referencia al ego individual, sino también al que se puede desarrollar de manera grupal. El ego y la humildad no cansan en una sola relación, por lo que en el trabajo en equipo tampoco encuentra su sitio.
- **Ilusión:** es otro de los valores del trabajo en equipo, es la voluntad que está a lo largo de nuestro día a día en el cambio hacia el objetivo es posible descubrir momentos o alta de debilidad o alta de seguridad en lo que se realiza y el esfuerzo al máximo de posibilidades para llegar aún más lejos.
- **Esfuerzo:** en los equipos de trabajo que están alineados con la cultura del esfuerzo suelen obtenerse mejores resultados que aquellos que no lo hacen. Esforzamos implica seguir trabajando en nuestras metas cuando otros descanses.

- **Constancia:** es la capacidad de no perder los ánimos y ser perseverante en los trabajos dentro del equipo nos hará avanzar y alcanzar las metas, por muchas dificultades que se encuentren en el camino, es decir que ser constantes nos ayudara a superar esos baches y a entender que granito somos capaces de construir una montaña.

De las explicaciones señaladas, definitivamente, el trabajo en equipo permite a los miembros del grupo alcanzar los objetivos y metas mucho más amplia y ambiciosa que si trabajen de manera individual y aislada. Para que un equipo de trabajo funcione adecuadamente todos los miembros del grupo deben comprometerse con los objetivos para estar alineados en la forma apropiada de proceder acorde a los valores que los caracterizan. La mayor ventaja del trabajo en equipo es que permite el crecimiento individual de los miembros del grupo y el progreso de habilidades que de manera individual es muy difícil desarrollar.

4.- BENEFICIOS DEL TEAM BUILDING PARA EL CLIMA LABORAL

Esta herramienta poderosa no es más que una simple combinación de habilidades que cada colaborador posee. Este impulsa la colaboración, la creatividad y el logro colectivo, mezclando ideas y perspectivas de diversas personas hacia un objetivo común. Cada persona aporta su experiencia para el éxito del grupo o equipo de trabajo. Es por ello, que el team building aporta beneficios importantes sobre el clima organizacional. Entre ellas se pueden nombrar:

1. **Nuevas perspectivas** - esto enriquece la variedad de enfoques para abordar problemas y desafíos, lo que puede conducir a soluciones más creativas y efectivas.
2. **Apoyo y motivación** - interactuar con el equipo genera un sentido de pertenencia y apoyo mutuo, incentivando al cumplimiento de objetivos.
3. **Desarrollo de habilidades interpersonales** - trabajar en equipo implica comunicación constante y cooperación por lo que se desarrollan habilidades de

comunicación, confianza, respeto y empatía.

4. **Compartir la carga de trabajo** - se distribuyen tareas y responsabilidades, lo que ayuda a evitar la sobrecarga individual y mejora la eficiencia.
5. **Aprendizaje** - hay oportunidades para el intercambio de conocimientos y habilidades entre pares, aprendiendo unos de otros y adquiriendo nuevas competencias a través del trabajo colaborativo.
6. **Creatividad** - la interacción de diferentes mentes creativas generan ideas nuevas y originales, innovando en la búsqueda de soluciones.
7. **Crecimiento personal** - la exposición a diferentes roles y proyectos expande las habilidades y la experiencia de las personas, lo que les beneficia tanto a nivel individual como a la organización en su conjunto.
8. **Mayor productividad** - las personas del equipo tienen

habilidades especializadas que permiten completar tareas específicas de manera más eficiente, acelerando la velocidad de ejecución y mejorando la calidad del trabajo.

9. **Toma de riesgos** - al trabajar con tus pares, se construye la colaboración en base a la confianza y se toman decisiones que a veces pueden ser más riesgosas. ¡La unión hace la fuerza!

10. **Resolución de problemas** - abordar los problemas que se presentan desde múltiples ángulos, generan soluciones más sólidas y efectivas. La colaboración fomenta el debate constructivo e identifica nuevas alternativas frente a los desafíos.

Los beneficios nombrados anteriormente muestran cómo el trabajar en equipo puede tener un impacto positivo en el **clima laboral**, la motivación y productividad general de la organización. El trabajo en equipo fomenta un ambiente de apoyo y colaboración, incentivando además el sentido de pertenencia de las personas, ya que comparten responsabilidades y

pasan mayor tiempo interactuando juntas, dedicadas a cumplir los objetivos. Con esto, el equipo se conoce y respeta cada una de las distintas ideas y personalidades. Esta dinámica también facilita el desarrollo profesional continuo, ya que el aprendizaje entre pares y la exposición a diferentes roles y puntos de vista estimulan la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

5.- CONCLUSIONES

Implementar estrategias y actividades basadas en el team building es una estrategia potente para fortalecer el clima organizacional, convirtiendo un grupo de individuos en un verdadero equipo cohesionado.

Las experiencias con el team building no solo han fomentado un ambiente de trabajo colaborativo, sino que han reducido la tasa de rotación de empleados, mejora la moral laboral e impulsa la creatividad, haciendo que cada colaborador se sienta parte de la organización. Es por ello que se recomienda diseñar programas de team building alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y fomentar un ambiente inclusivo donde cada voz sea valorada, transformando así a sus equipos en verdaderos motores de innovación.

UNA MIRADA AL FUTURO: EL ESTADO DEL ARTE DE LA GERENCIA HOLÓNICA EN UNIVERSIDADES

AUTORA:
REYES TORRES MAGLY EVALÍZ

Resumen

Las universidades actuales enfrentan desafíos complejos como: transformación tecnológica y digital, competitividad, sostenibilidad, financiamiento, cambios demográficos, entre otros; que requieren soluciones innovadoras en sus actividades gerenciales. Al respecto, la problemática orbita en que las universidades no logran alcanzar su máximo potencial en nuevos cambios, creatividad y eficiencia, debido a las estructuras gerenciales rigurosas. El estudio investigativo tiene como propósito general: desarrollar el estado del arte sobre la Gerencia Holónica de las universidades, para interpretar los aspectos fundamentales en el ámbito universitario. La investigación se sustentó en el enfoque cualitativo de Deslauriers (2004), en el paradigma interpretativo de Weber (2019), con énfasis en la interpretación holística de la teoría Integral de Wilber (2001), interconectando la Fenomenología Cósmica de Davies (2023) como clave para comprender la holónica, basada inicialmente en una revisión documental o bibliográfica de Arias (2016), utilizando un método deductivo-inductivo de Pelekais et al. (2015). La investigación se desarrollará en tres fases denominadas: exploratoria, indagación e interpretación. Cuenta con una introducción referente al contexto planteado, luego en el desarrollo se exponen de manera más amplia los puntos sobre la holónica, la gerencia holónica y la fenomenología cósmica, en donde su conceptualización e importancia tributa en la gerencia de las universidades. En definitiva, se pretende sentar las bases para futuras investigaciones que permitan teorizar sobre elementos gerenciales más innovadores y eficaces en instituciones universitarias, capaces de responder a los desafíos actuales y futuros.

Palabras clave: Universidades, gerencia holónica, teoría integral, fenomenología cósmica, desafíos futuros.

Abstract

Today's universities face complex challenges such as: technological and digital transformation, competitiveness, sustainability, financing, demographic changes, among others; who require innovative solutions in their management activities. In this regard, the problem lies in the fact that universities fail to reach their maximum potential in new changes, creativity and efficiency, due to rigorous management structures. The general purpose of the investigative study is: to develop the state of the art on the Holonic Management of universities, to interpret the fundamental aspects in the university environment. The research was based on the qualitative approach of Deslauriers (2004), on the interpretive paradigm of Weber (2019), with emphasis on the holistic interpretation of Wilber's Integral theory (2001), interconnecting the Cosmic Phenomenology of Davies (2023) as a key to understanding the holonics, initially based on a documentary or bibliographic review of Arias (2016), using a method | deductive-inductive by Pelekais et al. (2015). The research will be carried out in three phases called: exploratory, inquiry and interpretation. It has an introduction referring to the proposed context, then in the development the points about holonics, holonic management and cosmic phenomenology are presented in a broader way, where their conceptualization and importance affects the management of universities. In short, it is intended to lay the foundations for future research that allows theorizing about more innovative and effective management elements in university institutions, capable of responding to current and future challenges.

Keywords: Universities, holonic management, integral theory, cosmic phenomenology, future challenges.

Introducción

La gerencia en las universidades integra principios de administración de empresas, gestión educativa y mando, para dirigir y conducir estas instituciones, con el objetivo primordial de asegurar la eficiencia administrativa, la calidad académica y la sostenibilidad financiera de la universidad, en un entorno dinámico y competitivo. Para alcanzar las metas establecidas de la organización el gerente en su proceso administrativo y de acuerdo a Sánchez (2018), debe cumplir funciones básicas de planeación, organización, administración y control de los recursos, así como tener la capacidad de crear una relación apropiada entre las estrategias y la estructura; además debe saber identificar las facultades y competencias de cada una de las personas a su cargo.

Desde mi punto de vista y luego de leer varios documentos, las

instituciones de educación universitaria, enfrentan desafíos cada vez más complejos y cambiantes, marcada por la acelerada transformación tecnológica, competitividad, sostenibilidad, financiamiento, cambios demográficos, entre otros que demandan soluciones innovadoras en la gerencia. Por ello, González (2024), especifica que la universidad futura tendrá un ambiente que ofrezca oportunidades para aprender y dejará de ser solamente el espacio físico en donde los profesores enseñen a los estudiantes, donde deben ser pioneras en la implementación de nuevas prácticas formativas y organizacionales.

Por lo tanto, muchos de estos esfuerzos se han visto obstaculizados por una falta de coherencia en la gerencia institucional, lo que ha limitado su impacto y sostenibilidad en el tiempo. Por eso, debido a la necesidad de adaptarse a un

entorno dinámico y complejo, se ha puesto en evidencia las limitaciones de las directrices tradicionales de la gestión y gerencia, como lo mencionan Núñez et al. (2015), caracterizados por una estructura jerárquica rígida, una fragmentación de los procesos y una limitada capacidad de respuesta a los cambios.

En cuanto a la problemática, gravita en que las universidades no logran alcanzar su máximo potencial en innovación y eficiencia, precisamente por las estructuras gerenciales rígidas, centralizadas y verticales como lo denota Ocampo et al. (2019). Por lo que, la falta de flexibilidad dificulta la rápida adaptación a cambios tecnológicos, sociales y académicos, limitando su capacidad para cumplir con su misión educativa y de investigación. En este contexto, la holónica emerge como una herramienta poderosa que permite abordar problemas de

manera holística y sistémica, interconectando diferentes perspectivas de la experiencia y del conocimiento del ser humano. Por otra parte, la Gerencia Holónica (GH) es una guía de la gestión y la gerencia que se basa en el concepto de *holones*, cuyo término fue acuñado Koestler (1967), en el que refiere que, un holón es una entidad que es a la vez un todo completo y una parte de un sistema mayor. La GH aprovecha esta dualidad para crear sistemas organizativos flexibles, adaptativos, eficientes y se presenta como una alternativa viable para abordar estos desafíos que enfrentan actualmente las universidades experimentales.

Al adoptar una perspectiva integral y sistémica, la GH pretende superar las limitaciones de los modelos tradicionales, promoviendo la colaboración, la autonomía y la capacidad de adaptación de las organizaciones; tal como señalan Yopan et al. (2020), la GH no solo

se enfoca en la eficiencia operativa, sino también en el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la innovación, la creatividad y el compromiso de todos sus miembros; es decir, aquí se concibe a la organización como un sistema complejo e interconectado, creando un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas y soluciones, al estimular la imaginación y la participación que en este caso será en la comunidad universitaria.

Así pues, se procura cumplir con el propósito general referido a desarrollar el estado del arte sobre la Gerencia Holónica de las universidades, para explorar e interpretar los aspectos fundamentales en el ámbito universitario. La metodología implementada se apoya en el enfoque adoptado para esta investigación es cualitativo de Deslauriers (2004), dada la flexibilidad que puede adaptarse

y modificarse a medida que se recolectan y analizan los datos; asimismo también se basa en el paradigma interpretativo de Weber (2019), que comprende los fenómenos sociales y organizacionales, destacando la interpretación holística de la teoría holónica de Wilber (2001) interconectándola con la fenomenología cósmica de Davies (2023), para la integración de las diversas dimensiones del conocimiento humano y experiencia subjetiva.

Por otro lado, el estudio inicialmente se establece en una revisión documental-estado del arte, en el que Arias (2016:27), describe como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”, lo que implica una búsqueda

sistemática, análisis y síntesis de la información disponible en diversas fuentes, cuyo aporte está referido a nuevos conocimientos, con la finalidad de construir una fundamentación teórica sólida e identificar oportunidades para futuras investigaciones.

También, la investigación combinó el método deductivo e inductivo, dado que el primero, despierta el interés de los investigadores, colocando las propias experiencias y la observación, para captar la diversidad del fenómeno como lo indica Pelekais et al. (2015). Iniciando con una indagación abierta del fenómeno, basada en mi experiencia como docente universitaria y gerente de aula. El segundo método, se guarda relación con el razonamiento, de juicios generales a los particulares (Pelekais et al., 2015). Con ello, se expresa la interpretación requerida para llegar a las consideraciones finales desde lo general a lo particular,

enriqueciendo y contextualizando el desarrollo del estudio.

Conjuntamente con lo anterior, trabajé con una muestra intencional, tal como lo especifica Arias (2016), que en el estudio presentado se seleccionaron de acuerdo a tres fases, las cuales son:

- Fase exploratoria: Inicié con una exploración abierta de la literatura, recopilando una amplia variedad de fuentes, lo que permitió familiarizarme con el tema y definir el propósito de la investigación;
- Fase de indagación: Posteriormente, profundicé en la lectura de los documentos seleccionados, precisando la postura del tema objeto de esta investigación, y cuyo proceso iterativo permite identificar los aspectos clave y las perspectivas más relevantes; y,
- Fase de interpretación: Finalmente, realicé un análisis profundo de la información

recopilada, integrando las diferentes perspectivas y construyendo una interpretación coherente y significativa de las reflexiones finales.

La Holónica: Integración y Evolución

El término Holónico, procede del concepto holón, la cual proviene del griego *holos*, que de acuerdo al diccionario Griego clásico – Español Vox (1967), se refiere a *todo* y el sufijo *-on*, significa *parte*, es decir, se refiere a una entidad pero al mismo tiempo es una parte y un todo, lo que tiene relaciones de cómo comprendemos la evolución, visto desde una organización, un holón es un subsistema dentro de un sistema mayor.

Es relevante mencionar que Koestler (1967) fue el primero en acuñar la expresión holón en su libro “El fantasma en la máquina”, quien empleó esta definición para describir a organismos naturales como seres vivos que trabajan en

conjunto para un propósito común y que a su vez, tienen autonomía para tomar decisiones, relacionados en una holoarquía, para integrar un todo. Por lo que, holoarquía la define este autor como una jerarquía independiente de toda significación de supremacía, es decir, destaca la ausencia de niveles de poder tradicionales, colocando de relieve la autonomía de las partes; identificando los patrones estructurales que establecen jerarquías anidadas de reproducirse en elementos fielmente idénticos a sí mismos.

En este mismo orden de ideas, Wilber (1998) también ha explorado la interrelación entre la holónica y la evolución, exponiendo modelos que integran diversos niveles de la realidad, este autor mantiene la concepción de holón de Koestler, lo desarrolla y lo incorpora en su modelo integral. De acuerdo a este autor, revela que “Todos los

holones son totalidades/partes y, en consecuencia, su existencia se halla sujeta a varios *impulsos*, el impulso a seguir siendo una totalidad (actividad), el impulso a seguir siendo una parte (comunidad), el impulso a ascender (trascendencia) y el impulso a descender (disolución)” (Wilber: 1998:46). Este autor explica que, los holones emergen holoárquicamente, y la holoarquía incluye y trasciende los niveles inferiores, interconectando las dimensiones individuales, culturales y sistémicas.

Ahora bien, puedo decir que la holónica es la visión que explora la naturaleza de la realidad compuesta por holones interconectados, distinguiendo el mundo como una serie de sistemas anidados, en el que cada nivel circunscribe y trasciende a los niveles anteriores. Wilber (1998), emplea este concepto a todas las perspectivas de la realidad comenzando con la física, la biología, la psicología y

la espiritualidad. Es el enfoque que comprende la realidad a través del concepto de holón, destacando la naturaleza dual de cada entidad como un todo y una parte dentro de sistemas complejos.

El enfoque integral holónico de Wilber: una visión completa de la realidad

La visión integral de Wilber (2001), se presenta como un enfoque filosófico que busca integrar diversas dimensiones del conocimiento humano y la experiencia. El autor desarrolla su teoría a través del modelo AQAL, que significa *Todos los Cuadrantes, Todos los Niveles*; donde el modelo permite examinar la realidad desde múltiples perspectivas, incluyendo tanto lo individual como lo colectivo, así como lo subjetivo y lo objetivo. En consecuencia, se establece una fundamentación para entender cómo diferentes disciplinas y formas de

conocimiento pueden coexistir y complementarse.

En este contexto, la teoría integral desarrollada por Wilber (2001), proporciona un marco conceptual para abordar estos problemas al considerar múltiples dimensiones de la realidad organizacional:

- Individual-Interior (Intencional): Enfoque en las experiencias, valores y mentalidades del talento humano dentro de la universidad (La experiencia subjetiva y la conciencia individual).
- Individual-Exterior (Conductual): Comportamientos y competencias de las personas que forman parte de la universidad (Las acciones observables de los individuos).
- Colectivo-Interior (Cultural): Valores compartidos, cultura organizativa y clima institucional (Los significados compartidos dentro de un grupo).

- Colectivo-Exterior (Sistémico): Estructuras y procesos administrativos de la universidad (Los sistemas sociales y organizativos).

Además, la teoría integral no se limita sólo a la acumulación de información, sino que promueve la comprensión holística de la realidad. Wilber (1998), argumenta que la integración de diferentes niveles de conciencia es fundamental para el desarrollo humano. De manera que, esta teoría holónica se convierte en una herramienta que permite a los seres humanos y organizaciones afrontar desafíos complejos desde una perspectiva más amplia, considerando las interrelaciones entre los distintos aspectos de la existencia humana.

Incluso, el enfoque de Wilber (1998), se sustenta de diversas tradiciones epistémicas, filosóficas y espirituales, lo que fortalece su propuesta, en el que incorpora elementos del budismo, la psicología transpersonal y la teoría

de sistemas. Guerrero (2020) expresa que esta visión permite ofrecer una visión más profunda del desarrollo humano, así como integrar múltiples perspectivas, considerando todas las dimensiones de la existencia y reconocer la interconexión de todos los fenómenos. Del mismo modo, esta teoría, brinda un marco sólido para entender y abordar la complejidad, reconocer la naturaleza jerárquica de los sistemas así como comprender la evolución de la conciencia y la cultura.

Por cierto, esta visión enfatiza la importancia de los estados de conciencia, diferenciando entre niveles pre-rationales, racionales y trans-rationales, lo que sugiere que el crecimiento personal implica trascender e incluir estas etapas (Wilber, 2000). De tal forma que, la realidad está compuesta por varios niveles de conciencia y complejidad, que interactúan de manera dinámica y sistémica; es decir, es ir más allá de las

divisiones tradicionales entre lo objetivo y lo subjetivo, lo interno y lo externo, lo individual y lo colectivo, para poder comprender la realidad de manera más objetiva, profunda y completa.

Asimismo, es importante considerar que la teoría integral comprende la evolución de la conciencia a lo largo de la historia. Wilber (2000), propone que la humanidad ha transcurrido por diferentes etapas de desarrollo, cada una caracterizada por un conjunto particular de valores, culturas y formas de conocimiento. Esta visión histórica explora cómo las sociedades han evolucionado y cómo los seres humanos han contribuido a un futuro más consciente, reflexivo y sostenible en el tiempo.

Ahora bien, en el ámbito de la gerencia universitaria, puede permitir la identificación en la toma de decisiones de un área específica; fomentar la

creatividad para la generación de ideas innovadoras al considerar múltiples perspectivas; y, promover la sostenibilidad y desarrollo del liderazgo transformado, cultivando una visión integral de la evolución humana a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Por esta razón, puedo afirmar que la teoría integral holónica de Wilber (2001), es de reflexión en la interconexión de todos los aspectos de la vida, integrando la ciencia, la espiritualidad y la psicología, lo que busca entender la realidad, para transformar la relación con ella; y en consecuencia, esta perspectiva se convierte en una labor activa para aquellos que indagan en el desarrollo integral y comprensión profunda de su lugar en el cosmos.

Hacia un Modelo Holónico de Universidad

En el contexto de las universidades, pueden verse como un sistema holónico, ya que

implica una organización donde cada talento humano, grupo de personas, departamento, dirección y la organización toda es autónoma, pero al mismo tiempo está interconectada con el conjunto. A continuación, en el cuadro 1, exhibo la aplicación de la holónica en las instituciones de educación universitaria, contribuyendo a establecer universidades competentes y responder a los desafíos del mundo actual.

Cuadro 1

Aplicación de la holónica en las universidades

	Aportes	Aplicación

Estructura jerárquica	La universidad está compuesta por una jerarquía de holones, donde cada ser humano, grupo, comisión, departamento, dirección, entre otras; funciona como un holón individual con su propia independencia y propósitos, pero también como parte integral de la organización en su conjunto.	La aplicación de la holoarquía en las universidades debería orientar a organizaciones más autónomas, responsables, flexibles, adaptables y capaces de responder rápidamente a los desafíos del futuro.
	Esta perspectiva permite explorar la interdependencia entre las distintas unidades y el requerimiento de una coordinación efectiva para lograr los propósitos colectivos de la institución.	

Gestión y organización	La visión holónica puede interconectar la gerencia universitaria, impulsando un equilibrio entre la autonomía de las unidades y la cohesión de la institución educativa.	La adopción de una visión holónica en la gestión y organización de las universidades puede ayudar a las instituciones educativas a ser más descentralizadas, ágiles, eficientes, innovadoras, creativas, participativas y adaptadas a los obstáculos del siglo XXI.
	Promover la colaboración y la comunicación entre los diversos holones, así como crear mecanismos de coordinación y toma de decisiones que sigan la autonomía de cada unidad.	
	El modelo AQAL de Ken Wilber, permite comprender y abordar sistemas complejos, como es la universidad, desde las perspectivas interno-externo; individual-	

	colectivo.	
Formación Universitaria	En el ámbito de la formación, la holónica inspira enfoques pedagógicos que susciten una perspectiva integral del conocimiento.	Currículos holónicos pueden crear diseños curriculares de estudio que fomenten una comprensión holística de los temas, interconectando los conceptos y las habilidades de diferentes áreas.
	Conectar las diversas unidades curriculares, disciplinas y áreas de estudio, promoviendo la interdisciplinariedad y la comprensión de las relaciones entre los distintos niveles de conocimiento.	

Fuente: Elaboración propia (2025).

De este modo, una universidad holónica será una institución educativa transformadora, que trata desarrollar la sabiduría, la humanidad y la capacidad de actuar con responsabilidad en un universo complejo y en constante evolución. Esta visión holónica nos

invita a reconocer que todo está conectado y que la realidad se organiza en una jerarquía de totalidades/partes. La teoría holónica de Wilber, aborda la complejidad de la universidad como organización, además de la integración de múltiples perspectivas, promover la colaboración, la flexibilidad y la adaptabilidad de las exigencias actuales y futuras.

Gerencia Holónica (GH): Un Enfoque Integral

La GH se fundamenta en la teoría de sistemas, que considera a las organizaciones como entidades complejas, que están compuestas por partes interdependientes (Bertalanffy, 1968). Consecutivamente, el término evoluciona y se asienta en la idea de que cada parte de la organización es a la vez un todo y una parte de un sistema mayor (Koestler, 1972), adaptando a la idea de este autor, la gerencia holónica involucra balancear la autonomía de las partes con la

cohesión del todo. Además este principio orbita que la GH debe ser autónoma, adaptable, equilibrada y flexible idónea para ajustar las estrategias y estructuras de acuerdo a los requerimientos.

Este concepto se relaciona con la teoría de Wilber (2001), donde esta visión aborda los desafíos que enfrentan las universidades desde una actitud colaborativa y participativa, en la que se valora la diversidad de opiniones, la creatividad, la innovación, se fomenta la formación continua, para la toma de decisiones. (Senge, 2006). Así, al conectar la teoría de sistemas, la teoría integral y el aprendizaje organizacional, se fundamenta la comprensión y aplicación de esta perspectiva en la gerencia universitaria.

Por estas razones, la GH representa una alternativa para las instituciones universidades que buscan adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, complejo y dinámico,

fomentando el trabajo colaborativo, la innovación y la formación continua, con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de la educación, aumentar la relevancia social de las universidades y fortalecer su capacidad para enfrentar los desafíos futuros.

La GH en universidades simboliza una visión innovadora y adaptativa en la gestión de instituciones de educación. Al emplear los principios de *holón* de Koestler (1978), donde cada *holón* es simultáneamente un todo y una parte, se diseña un sistema organizacional más dinámico, interconectado y capaz de responder a los desafíos del entorno educativo actual. En visto a esto en el cuadro 2, he creado algunos principios y beneficios de la gerencia holónica en universidades de acuerdo a lo explorado hasta el momento:

Cuadro 2

Principios y beneficios de la
Gerencia Holónica de las
Universidades

			soluciones más efectivas
			Impulsa la creación de redes de cooperación entre los diversos holones, también con otras universidades y organizaciones.
Principio	Aporte	Beneficios	
Visión sistémica	Considera que las universidades son un sistema complejo formado por múltiples holones interdependientes (seres humanos, grupos, departamentos, direcciones, decanatos, centros de investigación, entre otros).	Interconexión	Fomenta el intercambio de conocimientos y recursos para potenciar la calidad de la formación y la investigación como un sistema complejo y dinámico, donde todas las conexiones universitarias generan redes más dinámicas, resilientes y con mayor impacto positivo en la humanidad.
	Promueve la colaboración y la comunicación entre los holones para alcanzar propósitos comunes.		
Autonomía	Fortalece los diversos niveles de la universidad en la toma de decisiones.	Fenomenología Holónica Una Clave para Comprender la Holónica	Desenvolviéndose en distintos niveles. Fuente: Elaboración propia (2025).
	Suscitar la autogestión.		El desarrollo de la comunidad universitaria, abordando tanto las dimensiones individuales como colectivas dentro de un
	Motivar la iniciativa individual y colectiva.		La FC propuesta de Davies (2023), se inscribe dentro de un
Flexibilidad y Adaptabilidad	Establece estructuras organizacionales flexibles y adaptables que responden a los cambios en la biósfera educativa.	Basamento filosófico que busca comprender la experiencia humana y su relación con el cosmos, donde es fundamental resaltar	Permite a la gerencia responder adecuadamente a los cambios en el entorno. que esta corriente se basa
	Impulsa la innovación y nuevas estrategias para optimizar permanentemente los procesos y resultados.		
Liderazgo	Promueve un liderazgo distribuido en el que el poder y la responsabilidad que se comparten entre los diferentes holones.	en la idea de que la realidad puede ser entendida únicamente a través de métodos empíricos o positivistas, sino que, como detalla Husserl (1992), requiere de una aproximación que contemple la	Brinda una visión rica, adaptable, resilientes, innovadoras y comprometidas para la gestión de organizaciones actuales.
	Fomenta el desarrollo de gerentes universitarios en todos los niveles de la organización.		
	Aborda retos universitarios desde múltiples perspectivas, otorgando		

subjetividad y la experiencia vivida. Así, Davies (2004) introduce la exploración de cómo los fenómenos cósmicos impactan en la conciencia humana, proponiendo que la experiencia del cosmos es esencial para la comprensión de nuestra existencia.

Además, el autor resalta la interconexión entre la experiencia cósmica y la espiritualidad del Ser; la cual, es vista como un puente entre lo científico y lo espiritual, siendo estas dimensiones complementarias en la búsqueda de sentido de las cosas (Davies, 2023). De este modo, la FC no solo se limita a observar el cosmos, sino que también a los seres humanos, para experimentar una conexión con el entorno, promoviendo una visión del mundo que integra tanto la razón como la intuición.

Por otro lado, es importante señalar que la FC se nutre de las ideas de Husserl, quien es considerado el padre de la tradición epistémica sobre la

fenomenología, que busca comprender los fenómenos tal como se presentan en la conciencia (Husserl, 1949). Por lo que, Davies (2004) adopta esta perspectiva para investigar cómo los fenómenos cósmicos se manifiestan en la conciencia humana, permitiendo una comprensión de la relación entre el ser humano y el universo. En este contexto, la FC conlleva a que los seres humanos puedan ser reflexivos sobre sus posturas del universo y su influencia para comprender la vida y su lugar en ella.

En otros términos, la FC se distingue por su perspectiva holónica, que considera al ser humano como parte integral del cosmos, lo que implica que la experiencia humana no puede ser separada de su contexto cósmico, llevando a una reflexión sobre la interconexión entre todos los seres y fenómenos (Luhmann, 1995). En consecuencia, la comprensión de la realidad debe

contener tanto la dimensión subjetiva de las experiencias como la objetividad de los fenómenos cósmicos.

Asimismo, es importante mencionar que la FC también se relaciona con el pensamiento de Heidegger (2014), quien aborda la cuestión del Ser desde una perspectiva existencial, esta comprensión se encuentra intrínsecamente ligada a la experiencia del tiempo y del espacio en la existencia humana. En este contexto, Davies (2024) amplía esta reflexión al considerar la experiencia cósmica interviniendo en el enriqueciendo humano. Por lo que, al integrar la subjetividad y la objetividad, esta corriente filosófica permite explorar la relación entre el ser humano y el universo, promoviendo una comprensión integral de la existencia. En consecuencia, se plantea que la experiencia cósmica no solo es un fenómeno a estudiar, sino una dimensión esencial de la vida

humana que merece ser investigada y comprendida en su totalidad.

Ahora, para relacionar la postura gerencial, con la teoría de Wilber (2001), especialmente sus cuadrantes holónicos, con la FC de Davies (2024), puedo explorar cómo ambas perspectivas proporcionan una comprensión integral y holística de la realidad, así como su aplicación en la gerencia organizacional, incluyendo las universidades.

Al respecto, la FC integra la experiencia humana con una visión del cosmos, destacando la interconexión y la relación entre lo inmanente y lo trascendente. Sus principios epistemológicos y filosóficos incluyen la interconexión de la realidad, la centralidad de la experiencia humana, y un diálogo entre ciencia y teología. Ahora bien, ¿cómo se relacionan estos puntos de vista? Presento a continuación (cuadro 3) lo que pienso serían los

aspectos destacados entre ambas posturas:		aspectos destacados entre ambas posturas:		aspectos destacados entre ambas posturas:	
Cuadro 3		Cuadro 3		Cuadro 3	
Aspectos entre las posturas de Wilber y Davies		Aspectos entre las posturas de Wilber y Davies		Aspectos entre las posturas de Wilber y Davies	
ECT	WILBER	DAVIES	RELACIÓN	RELACIÓN	RELACIÓN
Interconexión y Holismo	Su modelo integral aboga por la inclusión de múltiples perspectivas para obtener una comprensión completa de cualquier fenómeno, reflejando la interconexión de las dimensiones individual y colectiva, interior y exterior.	Subraya la interconexión entre el humano y el cosmos, integrando la experiencia individual con una visión más amplia del universo.	Dimensiones Colectivas y Culturales	El cuadrante Colectivo-Interior examina los valores, significados y culturas compartidas que forman la base de las interacciones grupales. Se debe considerar todas las dimensiones de la realidad y su interconexión. En un contexto gerencial, esto significa que todas las partes de la organización deben considerarse como los pilares que sustentan la base operativa de cualquier grupo.	Resalta la importancia de la interconexión y la cultura, viendo a los seres humanos como parte de una comunidad cósmica más amplia. La FC también implica una consideración de las estructuras y sistemas, pero desde una perspectiva que incluye la ética y la responsabilidad ecológica.
	El cuadrante Individual-Interior se enfoca en la experiencia subjetiva y la conciencia, destacando la importancia de comprender los estados internos de los individuos.	La FC cósmica coloca la experiencia humana como primordial, pero siempre en relación con el contexto cósmico y trascendental.	Estructuras y Sistemas	De esta manera, los valores y la experiencia humana como fundamento para entender la realidad. En la gestión, esto implica que las percepciones de los individuos dentro de la organización son cruciales para su funcionamiento y deben ser consideradas en el proceso de toma de decisiones mentales y espirituales. La relación	Para ambos enfoques existe la influencia de los valores significados compartidos en la configuración de la realidad social. Los términos gerenciales sugieren una necesidad de cultura organizacional que refleje tanto los valores internos como la interconexión con el entorno más amplio. Los enfoques insistentemente en la importancia de las estructuras y sistemas en el funcionamiento efectivo de las organizaciones. En la gestión universitaria, esto significa diseñar estructuras que sean flexibles, sostenibles y éticamente responsables.

Fuente: Elaboración propia (2025).

fenomenología cósmica y holónica nos invita a reflexionar entre la estructura de los sistemas y la experiencia consciente del universo, desde sus dimensiones individuales y colectivas y obtener un enfoque integral de cómo los sistemas complejos pueden complementarse y brindar una comprensión más profunda de la realidad.

Reflexiones finales

La revisión documental realizada ha revelado un creciente interés en la aplicación de la GH en el ámbito organizacional; sin embargo, existe una escasez de estudios empíricos que exploren el aspecto de la FC de estas experiencias. Ahora bien, este estudio sentará las bases para investigaciones posteriores que busquen profundizar sobre estos aspectos teóricos y prácticos en las universidades, para que adopten soluciones de gerencias innovadoras que mejoren tanto la creatividad como la eficiencia, con la finalidad de superar las

limitaciones en la praxis de gerencia tradicional, así como garantizar que las universidades cumplan con éxito sus funciones medulares de docencia, investigación y extensión-producción, y para que puedan convertirse en organizaciones más ágiles, flexibles, capaces de responder a los desafíos actuales y futuros.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2016). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Bertalanffy, L. (1968). Teoría general de los sistemas: Fondo de Cultura Económica. D.F., México.
- Davies, O. (2004). The Creativity of God: World, Eucharist, Reason. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. The Pitt Building, Trumpington Street, Cambridge, United Kingdom.

- Davies, O. (2023). Openness in action: early steps in cosmic phenomenology. . The Heythrop Journal published by John Wiley & Sons Ltd on behalf of Trustees For Roman Catholic Purposes Registered. Published by John Wiley & Sons Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA.
- Davies, O. (2024). Oliver Davies. Disponible: <http://www.oliverdavies.com/>. En línea. [Consulta: 2024, agosto 05].
- Deslauriers, J. (2004). Investigación cualitativa guía práctica. Bogotá: Editorial Papiro. <https://acortar.link/yplsIO>. En línea. [Consulta: 2024, junio 06].
- González, V. (2024). Paradigmas de la educación superior para el siglo XXI. FORO TRANSATLÁNTICO. Memoria, comunicación y futuro. Disponible: <https://cvc.cervantes.es/Lengua/mcf/ponencia07.htm>. En línea. [Consulta: 2024, septiembre 04].
- Guerrero, A. (2020). Ken Wilber, el Einstein de la Conciencia.
- Heidegger, M. (2014). Problemas fundamentales de la Fenomenología (1919-1920). Alianza Editorial. España, Madrid.
- Husserl, E. (1949). La conciencia y la realidad natural. En: Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina.
- Husserl, E. (1992). Invitación a la fenomenología. Ediciones Paidós, 35-73. Barcelona, España.
- Koestler, A. (1967). The Ghost in the Machine London: Hutchinson. Reimpresión, 1990, Penguin Group. ISBN 0-14-019192-5.

- Koestler, A. (1972). The roots of coincidence. Disponible: <https://avalonlibrary.net/ebooks/Arthur%20Koestler%20-%20The%20Roots%20of%20Coincidence.pdf>. En línea. [Consulta: 2024, agosto 05].
- Koestler, A. (1978). Janus: A Summing Up. Random House.
- Luhmann, N. (1995). Sistemas sociales. Stanford University Press.
- Núñez, M.; Mercado, P. y Banegas R. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. Conciencia Tecnológica No. 49.
- Ocampo, W.; Huilcapi, N. y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. DOI: 10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137. En línea. [Consulta: 2025, enero 07].
- Pelekais, C. El Kadi, O., Seijo, C. y Neuman, N. (2015). El ABC de la investigación. Pauta Pedagógica. <https://cutt.ly/IMZTwl8>. En línea. [Consultado: 2024, septiembre 04].
- Sánchez, J. (2018). Gerencia Organizacional. Bogotá D.C. Fundación Universitaria del Área Andina. ISBN 978-958-5462-77-9. <https://core.ac.uk/reader/326425090>
- Senge, P. (2006). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende.
- Weber, M. (2019). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México. ISBN 978-607-16-4884-6. Tercera edición, de la primera en alemán, Segunda reimpresión.
- Wilber, K. (1998). Una breve historia de todas las cosas.

Barcelona: Kairós. ISBN: 84-7245-365-0

Wilber, K. (2000). *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Shambhala Publications. Disponible: <https://acortar.link/RPfNTq>. En línea. [Consulta: 2024, agosto 04].

Wilber, K. (2001). *Una Teoría del Todo. Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad*. Barcelona: Kairós. ISBN: 84-7245-495-9

Yopan J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). *Cultura Organizacional. Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives*. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>. En línea. [Consulta: 2024, agosto 04].

ESTADO DEL ARTE DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. UNA MIRADA EN EL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA VENEZOLANA

AUTORA:

RINCÓN FLORES KATINA MILAGROS

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión de los principales enfoques teóricos sobre inteligencia emocional y liderazgo, con el objetivo de exponer el Estado del Arte de estas categorías. La investigación, de tipo documental y con diseño bibliográfico, permitió responder a la interrogante: ¿Cuáles fundamentos teóricos de la inteligencia emocional y del liderazgo dinamizan positivamente el contexto laboral petroquímico? Para ello, se revisaron publicaciones sobre inteligencia emocional y liderazgo, sustentadas principalmente por autores como Thorndike (1920), Hollander (1978), McGregor (1978), Drucker (1980), Kotter (1990), Salovey y Mayer (1990), Goleman (1995, 1996, 1998, 2025), entre otros, reconocidos en estas áreas del conocimiento. Producto de la revisión bibliográfica, se identificaron diversos elementos que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo y que pueden caracterizarse como dinamizadores positivos en el contexto laboral petroquímico, tales como la capacidad de identificar y discriminar las propias emociones y las de los demás, la habilidad para manejar y regular esas emociones y la capacidad de utilizarlas de forma adaptativa. Finalmente, se espera que esta investigación aporte a las ciencias gerenciales, especialmente en el marco de la macroteoría del aprendizaje y desarrollo humano en las organizaciones, y que sea considerada como referencia para futuras tesis doctorales en esta materia.

Palabras clave: inteligencia emocional; liderazgo efectivo; industria petroquímica; estado del arte; desarrollo organizacional.

ABSTRACT

This article provides a comprehensive review of the main theoretical approaches to emotional intelligence and leadership, with the objective of presenting the state of the art in these fields. This documentary research, based on a bibliographic design, addresses the question: Which theoretical foundations of emotional intelligence and leadership act as positive drivers in the petrochemical workplace? To this end, key publications by authors such as Thorndike (1920), Hollander (1978), McGregor (1978), Drucker (1980), Kotter (1990), Salovey and Mayer (1990), and Goleman (1995, 1996, 1998, 2025), among others, were analyzed. The literature review identified several elements linking emotional intelligence and leadership, which act as positive drivers in the petrochemical work environment. These include the ability to recognize and differentiate one's own emotions and those of others, to manage and regulate these emotions, and to use them adaptively. Ultimately, this research aims to contribute to managerial sciences, particularly within the framework of macro-theories of learning and human development in organizations, and to serve as a reference for future doctoral dissertations on this subject.

Keywords: emotional intelligence; effective leadership; petrochemical industry; state of the art; organizational development

.

INTRODUCCIÓN

Todo proceso de investigación implica una serie de etapas estructuradas, orientadas a la identificación y abordaje de una problemática o idea que motiva el estudio. Entre estos pasos destaca la elaboración del Estado del Arte, fundamental para contextualizar el estudio y fortalecer la formulación del problema. La elaboración del Estado del Arte permite compartir información sobre el origen y evolución del fenómeno. Además, facilita la identificación de vacíos en el conocimiento y el establecimiento de comparaciones con enfoques similares, donde la experiencia investigativa resulta clave para proponer alternativas pertinentes al objeto de estudio. De esta manera, se obtiene un panorama claro sobre cómo distintos autores han abordado la temática, así como la evolución conceptual, tendencias emergentes, productos generados y

problemáticas resueltas en el área. Así, es posible identificar vacíos conceptuales en las categorías estudiadas, permitiendo que la investigación en proceso constituya un aporte significativo a la ciencia.

No obstante, la realización de un Estado del Arte parte de la existencia de una idea investigativa que lo motive o impulse, así como de una visión general del problema o propósito a abordar. En este estudio, se parte de la premisa de que existe una estrecha relación entre inteligencia emocional y liderazgo, especialmente en contextos laborales complejos, donde ambas categorías se potencian mutuamente y no pueden considerarse de manera aislada. El objetivo central es analizar cómo la inteligencia emocional, más allá de ser un factor determinante, puede incidir positivamente en la efectividad del liderazgo y, en consecuencia, en el desempeño laboral de

líderes y colaboradores en la industria petroquímica venezolana. Se busca demostrar que el desarrollo de estas competencias puede consolidar equipos de alto rendimiento, impactando favorablemente la calidad de vida de los trabajadores, trascendiendo el ámbito organizacional para influir en aspectos familiares, espirituales y sociales, a partir de la identificación de los aspectos que deben ser aprendidos y desaprendidos por la fuerza laboral.

En este sentido, se expone a continuación una aproximación al Estado del Arte de la inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo en el contexto petroquímico venezolano. La estructura del artículo comprende, además de esta introducción, la metodología empleada, la discusión y resultados obtenidos a partir de la revisión y contraste de autores,

seguidos de las conclusiones y las referencias bibliográficas.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, de carácter documental, y adopta un diseño bibliográfico, según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014). La recolección de datos se realizó sin medición numérica, siguiendo también los lineamientos metodológicos de Babaresco (2013). El procedimiento metodológico comprendió el acopio, sistematización y contraste de autores en torno a las categorías objeto de estudio, con el fin de construir el estado del arte y aportar a las aproximaciones teóricas en ciencias gerenciales, especialmente en inteligencia emocional y liderazgo, dentro de la línea de investigación "aprendizaje y desarrollo humano en las organizaciones".

Una vez recolectada la información teórica relevante, se

realizó un análisis interpretativo que consideró tanto la experiencia profesional del autor como las particularidades del contexto laboral petroquímico venezolano. El análisis se efectuó de manera exhaustiva, contrastando diferentes autores y utilizando bases de datos universitarias y buscadores académicos especializados, tales como Google Académico, Dialnet, Redalyc y SciELO, lo que permitió acceder a literatura científica relevante, incluyendo libros y artículos publicados en revistas arbitradas de ciencias sociales.

RESULTADOS

Desarrollo del Estado del Arte de la Inteligencia Emocional: Una mirada en el Liderazgo de la Industria Petroquímica Venezolana.

Entre los primeros investigadores en abordar de manera sistemática las diferencias individuales en la capacidad mental, se encuentra Sir Francis

Galton, quien, según Roback y Kierman (1990), en la década de 1870 propuso el uso del análisis estadístico como herramienta para el estudio de los fenómenos mentales. Este enfoque representó una de las primeras aproximaciones cuantitativas al estudio de la inteligencia humana. Galton también fue pionero en el empleo de cuestionarios y métodos no tradicionales para la recolección de datos psicológicos, sentando las bases de la psicometría moderna.

Posteriormente, entre 1890 y 1903, James McKeen Cattell desarrolló las primeras pruebas mentales, contribuyendo a la cuantificación de la inteligencia y popularizando el uso de tests en el laboratorio psicológico. Así mismo, en 1905, Alfred Binet, junto a Théodore Simon, diseñó el primer instrumento para evaluar la inteligencia infantil, el Test Binet-Simon, que fue posteriormente modificado en 1916 por Lewis Madison Terman, quien introdujo

el concepto de coeficiente intelectual (CI) y adaptó la prueba al contexto estadounidense.

En 1920, Edward Thorndike propuso el concepto de inteligencia social, basado en la ley del efecto, sentando las bases para el posterior desarrollo de la inteligencia emocional (IE). Thorndike también distinguió entre inteligencia abstracta e inteligencia mecánica (IM), ampliando así la clasificación de las capacidades cognitivas humanas.

Durante la década de 1930, David Wechsler desarrolló dos baterías de pruebas ampliamente utilizadas hasta la actualidad: la Escala de Inteligencia para Adultos (WAIS, 1939) y la Escala de Inteligencia para Niños (WISC, 1949), las cuales permitieron una evaluación más integral de la inteligencia, considerando tanto factores intelectivos como no intelectivos (Wechsler, 2010).

Para 1983, Gardner publicó **Frames of Mind**, donde reformula el concepto de la inteligencia a través de la teoría de las inteligencias múltiples (IM), bajo la cual se establece que los seres humanos poseen inicialmente siete tipos de inteligencia: lingüístico-verbal, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpersonal e intrapersonal, cada una relativamente independiente de las otras. Posteriormente, Gardner añadió la inteligencia naturalista (1995) y sugirió la posible existencia de una novena, la inteligencia existencial (1998), ampliando así su teoría.

El concepto de inteligencia emocional (IE) fue propuesto formalmente por Salovey y Mayer (1990), quienes, inspirados en las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner, definieron la IE como la habilidad para percibir, comprender y regular las emociones propias y ajenas. No obstante, la idea de

habilidades emocionales ya había sido anticipada por Thorndike (1920) con su "ley del efecto" y el concepto de inteligencia social. Fue Daniel Goleman quien popularizó el término inteligencia emocional en el ámbito organizacional y de liderazgo, especialmente a partir de su obra de 1995 y sus desarrollos posteriores en 1998 y 2000, donde integra la IE como competencia clave en la gestión y el liderazgo empresarial.

La investigación en neurociencia, especialmente los estudios de LeDoux (1987, 2002), ha demostrado que la amígdala cumple un rol central en la gestión de las emociones y su conexión con procesos racionales, aportando evidencia biológica al concepto de IE. Entre los modelos más reconocidos para la medición de la IE se encuentran el modelo de Bar-On (1997), el de Salovey y Mayer (1997), y el modelo de competencias de Goleman (1998, 2001), cada uno

con enfoques y herramientas de evaluación particulares.

Durante la década de 1985 a 1995, la IE adquirió relevancia en campos como la educación, la gestión organizacional y la salud mental, consolidándose como un constructo multidisciplinar. La popularización del término y su impacto social se atribuyen a la publicación del libro "Emotional Intelligence" de Daniel Goleman en 1995, que amplió el interés público y académico sobre el tema. En su desarrollo más reciente, Goleman (2025) identifica doce competencias clave de la inteligencia emocional, agrupadas en cuatro dominios: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones, consolidando la IE como un factor determinante para el liderazgo efectivo en diversos contextos organizacionales y sociales.

Al abordar el concepto de liderazgo, resulta imprescindible mencionar al pensador chino

Confucio (Kung Fu-Tse, 722-481 a.C.), quien recorrió China promoviendo principios de liderazgo basados en la virtud, la ética y el autocultivo. A través de su ejemplo y enseñanza, Confucio influyó a numerosos gobernantes sobre cómo ejercer el liderazgo de manera efectiva y moralmente responsable. Además promovía valores como la benevolencia, la rectitud, la honestidad, la empatía, la educación y el crecimiento personal como pilares del liderazgo auténtico y ético. Su filosofía enfatizaba el liderazgo por el ejemplo, la humildad, la integridad y la búsqueda continua del perfeccionamiento personal, sentando las bases para la noción moderna de liderazgo ético y transformacional. La relevancia de Confucio radica en la difusión de su pensamiento, conocido como confucianismo, que surgió como respuesta a un contexto de desorden social y político, proponiendo un modelo de

liderazgo centrado en la moral, la educación y el bienestar colectivo. (Bairstow, 2024).

Mientras que Confucio enfatizaba el liderazgo ético y ejemplar, otras corrientes, como la de Nicolás Maquiavelo en "El príncipe" (1532), planteaban que la autoridad se fundamenta en la capacidad de decisión y control, donde el líder asume el poder sobre la vida y el destino de los subordinados, bajo la premisa de que "unos han nacido para mandar y otros para obedecer". Este mismo autor, propuso un liderazgo pragmático, basado en la astucia, la manipulación y la eficacia para mantener el poder, donde el fin justifica los medios y la disciplina es esencial para el éxito político y militar, sin importar el procedimiento importaba era el cumplimiento de objetivo. Este enfoque contrasta con el ideal confuciano, priorizando la obtención de resultados y la estabilidad por encima de la virtud personal. Maquiavelo

concebía la guerra como una herramienta política y práctica, y sostenía que la disciplina militar era esencial para el ejercicio efectivo del liderazgo, priorizando los resultados prácticos sobre la perfección moral. (Rizvi, 2024).

A lo largo de la historia, tal como lo afirma Benmira y Agboola (2021), las teorías del liderazgo han evolucionado en distintas etapas: la época del liderazgo basado en rasgos, las teorías de comportamiento, las teorías contingentes o situacionales, los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, y finalmente el liderazgo contemporáneo, que integra tanto el estilo como el contenido y enfatiza el aprendizaje organizacional y el liderazgo compartido. La evolución histórica de la teoría del liderazgo se resume en cuatro grandes eras: rasgos (líderes nacen con características innatas), conductual (el liderazgo se aprende y se observa en acciones), situacional (la

efectividad depende del contexto) y nuevas teorías (liderazgo transformacional, colaborativo e inclusivo)

En la etapa del liderazgo basado en rasgos, destaca la obra de Frederick Winslow Taylor (1911) "Los Principios de la Administración Científica", donde introduce el estudio de tiempos y movimientos y sostiene que la motivación, a través de recompensas y castigos, incrementa el rendimiento laboral. Taylor defendía que existe una mejor manera de liderar y organizar el trabajo, basada en la observación científica, la cooperación y la selección adecuada de los trabajadores, promoviendo la eficiencia y la productividad a través de la motivación extrínseca y la racionalización de proceso. Esta perspectiva sostiene que existen características personales innatas que predisponen a ciertos individuos a ejercer un liderazgo más efectivo, y que el liderazgo

puede optimizarse identificando y desarrollando estos rasgos.

En este periodo, se incorporan aportes como los de Elton Mayo (1933), quien introduce el concepto de "hombre social" y distingue entre líderes orientados a la producción y líderes orientados a los empleados, y Abraham Maslow (1948), quien plantea la pirámide de las necesidades y enfatiza que el líder debe comprender las necesidades individuales de los miembros del grupo. La teoría de Mayo resalta la importancia de los factores sociales y emocionales en el trabajo, mientras que Maslow subraya que la motivación y el liderazgo efectivo requieren atender las necesidades humanas básicas y de autorrealización.

Durante el periodo comprendido entre 1945 y 1960, conocido como la "época de las teorías de comportamiento", destacaron los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los cuales identificaron dos dimensiones principales del

comportamiento del líder: la consideración hacia las personas y la estructura de la tarea. Posteriormente, Fred Fiedler desarrolló el Modelo de Contingencia, que sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la adecuada correspondencia entre el estilo del líder (orientado a la tarea o a las relaciones) y las características de la situación organizacional, como las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder de posición (Fiedler, 1967). Fiedler propuso que la clasificación de los líderes puede realizarse según sus estilos personales y que la efectividad depende de cómo estos estilos se ajustan a las demandas situacionales.

A partir de la década de 1960, surgieron las teorías contingentes o situacionales, las cuales plantean que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que la eficacia depende de la situación específica en la que se ejerce el liderazgo (Blake y

Mouton, 1964; Hersey y Blanchard, 1969). Blake y Mouton (1964) desarrollaron la "Parrilla Gerencial" o "Managerial Grid", que identifica cinco estilos de liderazgo basados en la preocupación por las personas y la preocupación por la producción: gestión empobrecida, gestión de club campestre, gestión autoritaria, gestión intermedia y gestión de equipo.

Por otra parte, Lewin et al. (1939) identificaron tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático (participativo) y laissez-faire (delegativo), diferenciados por la manera en que el líder toma decisiones y el grado de control ejercido sobre el grupo. Lewin y colaboradores también señalaron que la efectividad de cada estilo depende de las características y madurez del grupo, anticipando así los planteamientos de las teorías situacionales posteriores.

Para 1980, dando continuidad a la época de liderazgo situacional, Peter Drucker, considerado el padre de la gerencia, realizó aportes fundamentales que siguen siendo referencia en el ámbito gerencial, especialmente en la administración privada. Drucker posicionó el concepto y la función de gerente y ejecutivo como líder descentralizado, promoviendo la descentralización organizacional, el empoderamiento de los empleados y la gestión por objetivos (MBO). Además, introdujo conceptos innovadores como "cultura de empresa", "aprendizaje organizacional", "outsourcing" y "sociedad del conocimiento", los cuales marcaron tendencias gerenciales y siguen vigentes en la actualidad. Drucker enfatizaba la importancia de la responsabilidad social, la gestión del conocimiento y la adaptación organizacional a los cambios del entorno.

Sin embargo, estas teorías estaban arraigadas a una estructura jerárquica basada en la administración del personal por objetivos y una participación limitada de los empleados de base, quienes tenían escaso empoderamiento. Esta situación ya había sido señalada en 1979 por Blanchard y Natemeyer en su obra sobre liderazgo situacional, percepción e impacto del poder, donde aparece el concepto de dirección del personal en función de los objetivos de trabajo, considerando la formación humana además de la técnica. Es importante señalar que el liderazgo situacional, desarrollado por Hersey y Blanchard, plantea que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que el líder debe adaptar su estilo según la madurez y las competencias del equipo.

A partir de este enfoque, surgieron los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. Hollander (1978) caracterizó el

liderazgo transaccional como un proceso de intercambio entre líder y subordinados, basado en recompensas, reconocimiento y cumplimiento de metas, donde la motivación se sustenta en la claridad de expectativas y la relación directa entre esfuerzo y resultado. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor a través del intercambio de premios y la creación de un ambiente donde existe una percepción clara de la relación entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

Por su parte, James MacGregor Burns (1978) y posteriormente McGregor, introdujeron el liderazgo transformacional, que se centra en inspirar, innovar, fomentar la colaboración, el compromiso, la confianza y el trabajo en equipo, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y el logro de metas que trascienden los intereses individuales. El liderazgo transformacional despierta el

sentido de innovación y colaboración, cuidado de los recursos, confianza y compromiso, así como el trabajo en equipo, siendo determinante para el éxito organizacional en contextos cambiantes y competitivos

En el siglo XXI, el liderazgo se concibe como una combinación de estilo personal y contenido estratégico “etapa de estilo y contenido”, en la que se integran competencias emocionales, cognitivas y sociales. Kotter (1990) distingue claramente entre administración y liderazgo, señalando que la administración se centra en la planificación, organización y control, mientras que el liderazgo implica establecer una visión, inspirar y motivar a los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes y adaptarse al cambio. En este contexto, Goleman (1998) introduce el concepto de “El líder con Inteligencia Emocional”, señalando que un líder efectivo

debe poseer competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Destaca que la capacidad para gestionar las propias emociones y orientar las de los demás es fundamental para influir positivamente en el clima organizacional y en el desempeño de los equipos de trabajo.

DISCUSIÓN

Existen dos suposiciones clásicas acerca de la inteligencia: la primera considera que es una capacidad general única que cualquier persona posee en mayor o menor medida, y la segunda afirma que dicha capacidad puede medirse a través de instrumentos estandarizados. Estas dos suposiciones predominaron hasta la década de los ochenta del siglo XX, cuando Gardner, en su obra Estructuras de la mente, planteó que no existe una inteligencia única, sino que cada ser humano posee varias

inteligencias. La teoría de las inteligencias múltiples se relaciona con la Ley del efecto propuesta por Thorndike en 1920. Posteriormente, Salovey y Mayer estructuraron el concepto de inteligencia emocional (IE) a partir de las inteligencias interpersonal e intrapersonal identificadas por Gardner. Este concepto, muy popular en el ámbito empresarial actual, ha sido ampliamente desarrollado y difundido por Goleman.

En cuanto al liderazgo, las teorías sobre esta categoría tienen su origen en la antigüedad, destacando los aportes del pensador chino Confucio (alrededor del 400 a.C.). Más adelante, Maquiavelo abordó el liderazgo en su obra *El arte de la guerra* (1520). Posteriormente, la teoría de rasgos se consolidó con los aportes de Taylor en 1911 y las teorías de motivación de Maslow en 1948. Posteriormente, surgió la etapa de las teorías de comportamiento, que sostienen

que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de los patrones de comportamiento. Sin embargo, entre 1960 y 1964, algunos autores negaron la existencia de un único estilo de liderazgo dependiente del individuo, afirmando que el estilo de dirección depende de las circunstancias o situación, lo que dio origen a la etapa del Liderazgo Situacional, reforzada por Peter F. Drucker en 1980.

También surgieron las teorías relacionadas con el liderazgo transaccional en el año 1978, el cual está basado en un intercambio de relaciones o premios entre el líder y los subordinados. Por otra parte, en 1990, se desarrolla el liderazgo transformacional, que impulsa a los colaboradores a alcanzar metas más elevadas de lo que se considera posible en una situación dada. En este periodo, surge también la corriente denominada liderazgo del siglo XXI, que sostiene que “el liderazgo es tanto

estilo como contenido". Se destaca la diferencia entre administración y liderazgo, y Goleman (1995-2025) introduce el concepto de "El líder con Inteligencia Emocional". Este autor vincula la macrocategoría "Inteligencia Emocional" con la categoría "liderazgo", ambas centrales en el presente estudio.

Cabe destacar que el comportamiento tanto del líder como de cualquier trabajador, a cualquier nivel de la estructura jerárquica, no debería depender únicamente de las metas, responsabilidades del puesto y objetivos de la organización. Dicho comportamiento puede verse afectado significativamente por factores internos del individuo, tales como salud física y mental, situación socioeconómica, aspectos espirituales y familiares, así como por factores externos, como el clima organizacional, aspectos ambientales y políticas institucionales. Por ello, resulta necesario que las personas

desarrollen las competencias requeridas para su cargo, considerando la inteligencia emocional como un elemento fundamental para el buen desempeño. De este modo, el individuo podrá gestionar de manera efectiva los factores adversos, sean internos o externos. Para la construcción de este estado del arte, además de la experiencia adquirida por observación y vivencia en esta temática, se recurrió a la consulta y estudio de distintas corrientes de pensadores. Esto permitió precisar el origen y la evolución de las categorías objeto de estudio, con el objetivo de identificar los posibles escenarios u horizontes que se presentan a continuación. El propósito fue delinear el camino a seguir para disminuir los vacíos entre los enfoques teóricos y los posibles aportes derivados de la investigación científica generada a partir de la idea que la impulsó:

1. Estudios realizados en el campo petroquímico sobre

inteligencia emocional y liderazgo.

2. La inteligencia emocional se presenta como una habilidad, y no solo como una competencia, en individuos y equipos de trabajo con objetivos comunes (no solo los líderes deben poseerla).
3. Factores externos pueden afectar la inteligencia emocional y limitar la efectividad del liderazgo.

Considerando especialmente el primer escenario, es pertinente hacer referencia a la industria petroquímica nacional, caracterizada por la complejidad de sus instalaciones y procesos; sumado a los retos que enfrenta por la ubicación geográfica y las limitaciones para la obtención de suministros y repuestos. Adicionalmente, se presentan retos debidos a los constantes cambios internos en su estructura jerárquica, que van desde su máxima autoridad definida por el

ejecutivo nacional hasta sus líderes ejecutivos y gerentes de primera línea.

La complejidad de esta industria, se debe además a cambios en su entorno nacional e internacional, motivados por razones geopolíticas, económicas, ambientales y tecnológicas, entre otras, que en su mayoría no pueden ser controladas por depender de terceros como proveedores, clientes y relaciones gubernamentales, tanto nacionales como internacionales. Como consecuencia de estas condiciones, se presentan ambientes laborales donde el trabajo aumenta cada día en volumen y dificultad, generando presiones emocionales en la fuerza laboral, especialmente en los líderes. Estas presiones no solo se traducen en muchos casos en el aumento de los costos de producción por materias primas inadecuadas, falta de insumos y repuestos o eventos no deseados, sino que también propician

situaciones en los equipos de trabajo donde los líderes pueden reflejar conductas que evidencian la falta de herramientas necesarias para que el liderazgo impacte significativamente y de manera positiva el desempeño de los trabajadores. De ahí surge la idea de esta investigación. (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Causas y consecuencias observadas.

Problemas	Causas	Consecuencias
Falta de efectividad en el Liderazgo	Los trabajadores, en especial los líderes, se encuentran frecuentemente enfermos, estresados, ansiosos, iracundos, frustrados o abrumados, incluso ante contratiempos	Afectación al desempeño en los colaboradores: quienes muestran falta de empatía, expresan incorrectamente lo que sienten generando o conflictos innecesarios.

	cotidianos.	Altos costos de producción, ambientes tensos de trabajo, estrés laboral, demandas legales, afectación a la imagen de la empresa, otros.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Para referenciar y/o entender el trasfondo existencial de la investigación se desarrolló la matriz epistemológica y Enfoque sistémico del fenómeno, los cual pueden observarse en el cuadro N 2 y la Figura 1 respectivamente.

Cuadro N 2. Matriz epistemológica de la investigación.

Matriz epistemológica de la investigación	Axiológica El por qué? Valores de la investigación	Teleológica El para qué? Causa o propósito, o fin de sujeto y objeto	Ontológica El qué? Las creencias	Epistemológica El cómo? Relación sujeto y objeto
INTELIGENCIA EMOCIONAL. UNA MIRADA EN EL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA VENEZOLANA	Se pretende describir el sistema de valores estudiado a través de la visión y estudio de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo cualquier nivel en la industria petroquímica venezolana.	Revisión de los teóricos de la inteligencia emocional y el Liderazgo, con el propósito de presentar el Estado del Arte de estas categorías como una aproximación teórica de los elementos que se están estudiando, en la búsqueda de escenarios que conduzcan a la solución de la problemática que dio lugar a la idea impulsora, lo cual se relaciona con la inteligencia emocional como una competencia en los trabajadores al punto que puedan ser considerados equipos de alto desempeño, que a su vez redunde en una mejor calidad de vida más allá de la organización alcanzando asuntos familiares, espirituales y con la sociedad en general, a través de la determinación de los aspectos que se deben aprender y desaprender por toda la fuerza laboral.	Se busca la generación de una aproximación teórica partiendo del aporte que se genera con el acopio, sistematización y de contraste de autores de la información relacionada con las categorías objeto de estudio.	Para efectos de esta investigación, se busca la comprensión del significado de la inteligencia Emocional y la Efectividad del liderazgo así como la relación entre ellos en el contexto laboral petroquímico

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Figura N 1. Enfoque sistémico del fenómeno de la investigación



. Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Producto de la revisión bibliográfica, se identificaron diversos elementos que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo y que pueden caracterizarse como agentes dinamizadores positivos en el contexto laboral petroquímico. Entre estos elementos destacan la

capacidad de identificar y discriminar las propias emociones y las de los demás, la habilidad para manejar y regular esas emociones y la capacidad de utilizarlas de forma adaptativa.

- El concepto de inteligencia emocional (IE) fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990, a partir de los lineamientos de Gardner sobre las inteligencias intrapersonal e interpersonal. Sin embargo, este concepto tiene antecedentes en la "ley del efecto" de Thorndike (1920) y fue Goleman quien, en el año 2000, lo posicionó en el campo de la administración.

- Los modelos para medir la IE son variados y consideran diferentes concepciones y habilidades (Bar-On, 1997; Cooper y Sawaf, 1997; Elías, Tobías y Friedlander, 1999;

- Goleman, 1995 y 1998; Gottman, 1997; Martín y Broeck, 1997; Shapiro, 1997).
- Más que un requerimiento, se convierte en una necesidad que las personas desarrollen las competencias de su cargo, considerando la inteligencia emocional como fundamental para el buen desempeño. Esto permite que el individuo maneje a su favor los factores adversos, sean internos o externos.
 - La inteligencia emocional se presenta normalmente como una habilidad, y no solo como una competencia, en individuos y equipos de trabajo con objetivos comunes; no solo los líderes deben poseerla, sino todos los trabajadores de una organización, sin importar su tamaño ni propósito.
 - La construcción del estado del arte permitió identificar el origen y evolución del concepto de inteligencia emocional, así como su relevancia en el ámbito organizacional y de liderazgo.
 - La evolución de las teorías de liderazgo puede representarse en cuatro grandes etapas: la teoría de los rasgos (finales del siglo XIX a 1940), la teoría del comportamiento (1940-1970), la teoría de contingencia (1960-1990) y la teoría carismática o liderazgo del siglo XXI (1990-presente), que considera las dinámicas complejas de las situaciones de liderazgo y la posibilidad de desarrollar competencias, más allá de habilidades.
 - El concepto de “Líder con Inteligencia Emocional” de Goleman (1998) continúa desarrollándose, definiendo

las competencias necesarias y destacando la importancia de que el líder domine sus propias emociones y sepa orientar las de los demás.

- El comportamiento tanto del líder como de cualquier trabajador, a cualquier nivel de la estructura jerárquica, no debería depender únicamente de metas, responsabilidades del puesto y objetivos de la organización. Puede verse afectado significativamente por factores internos (salud física y mental, situación socioeconómica, aspectos espirituales, familiares, entre otros) o externos (clima organizacional, aspectos ambientales, políticas, entre otros).
- El análisis del contexto de la industria petroquímica venezolana, desde la teoría de enfoque sistémico, permitió identificar que si los

trabajadores desarrollan la inteligencia emocional como competencia, no solo los líderes sino todos los integrantes de la organización, es posible alcanzar una transformación en pensamientos, sentimientos y conductas. Esto puede repercutir positivamente en la creación de ambientes de trabajo sanos y en el aumento de la productividad.

REFERENCIAS

- Babaresco, A. (2013). **Proceso metodológico en la investigación**. Editorial de LUZ, Venezuela.
- Bairstow, N. (2024). **Confucian ethical leadership in today's turbulent landscape**. *Psychology Today*. Sussex Publishers, LLC, EE.UU.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). **Manual de liderazgo de Bass y Stogdill: teoría, investigación y aplicaciones gerenciales**. The Free Press, Nueva York, EE.UU.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership

- theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5.
<https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). **La matriz gerencial: la clave para la excelencia en el liderazgo**. Gulf Publishing Company, Houston, TX.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row, EE.UU.
- Camejo, A. J. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia: Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115.
- Drucker, P. F. (1980). **Gestión en tiempos turbulentos**. Harper & Row, Nueva York, EE.UU.
- Fiedler, F. E. (1967). **Una teoría de la eficacia del liderazgo**. McGraw-Hill, Nueva York, EE.UU.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX*, 10, 83-106.
- Goleman, D. (1998). **La inteligencia emocional en la empresa**. Vergara, Argentina.
- Goleman, D. (1998). **Trabajando con la inteligencia emocional**. Bantam Books, Nueva York, EE.UU.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Liderazgo situacional, percepción y el impacto del poder. *Estudios de grupo y organización*, 4(4), 418-428.
<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). **Gestión del comportamiento organizacional: utilización de los recursos humanos**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). **Metodología de la investigación**. McGraw Hill, México.
- Hollander, E. (1978). **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. Free Press, EE.UU.
- Kotter, J. (1990). **El factor del liderazgo**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- Lewin, K. (1988). **La teoría del campo en la ciencia social**. Paidós Ibérica, Barcelona, España.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente. *Revista de Psicología Social*, 10, 271-301.

- Maquiavelo, N. (1520). **El arte de la guerra**. (Trad. Pedro V. Vithorne, 1573). Dominio público, creado en 1819.
- McGregor, D. (1960). **El lado humano de la empresa**. McGraw-Hill, Nueva York, EE.UU.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayo, E. (1933). **Los problemas humanos de una civilización industrial**. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114.
- Roback, A., & Kierman, T. (1990). **Pictorial history of psychology and psychiatry**. Philosophical Library, Nueva York, EE.UU.
- Rizvi, H. (2024). Machiavelli leadership style: what it is, how it is implemented, and why you should care. *Post the Cultural Leadership*.
- Stogdill, R. (1948). Factores personales asociados con el liderazgo: un estudio de la literatura. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Strauss, G., & Sayles, L. (1981). **Personal: problemas humanos de la administración**. Prentice-Hall, México.
- Taylor, F. W. (1911). **Los principios de la administración científica**. Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- Wechsler, D. (2010). **Test de inteligencia para niños WISC IV: manual de administración y puntuación**. Paidós, Argentina.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LE DESEMPEÑO DOCENTE

AUTOR:
ROBLES PAUL

Resumen

El propósito de conocer sobre el clima organizacional orientado al desempeño docente, constituyen un valioso recurso para los profesionales de la institución en los procesos de la enseñanza aprendizaje y alterar en forma positiva y efectiva la naturaleza tradicional de enseñar. En tal sentido, el Objetivo General del presente estudio es Proponer un modelo sobre el clima organizacional orientado al desempeño docente en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí en Ecuador. La investigación partió de un diagnóstico realizado mediante una consulta a los docentes de esa organización, evidenciándose las debilidades en cuanto al clima organizacional y el desempeño docente. Por lo tanto, se abordó el estudio de referentes teóricos para mejorar la comunicación, reducir los conflictos, mejorar el desempeño docente, crear una cultura participativa y realizar mejoras continuas. Metodológicamente, el estudio se enmarco en la modalidad de proyecto factible, con apoyo en un diseño de campo y nivel descriptivo. La muestra de estudio estuvo constituida por diez (10) docentes, a quienes se les aplicó una encuesta con escala de Likert. Donde se evidencio en el 80 % de los resultados la escasa planificación sobre el clima organizacional y el desempeño docentes como estrategias didácticas para un liderazgo potente, representan una debilidad en el proceso de los aprendizajes en la institución. Se recomienda, la importancia de realizar una formación continua a los docentes sobre desarrollo de competencias individuales en comunicación y liderazgo, para el fortalecimiento del desempeño docente, la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias entre docentes y directivos.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño docente, planificación, comunicación y liderazgo.

Introducción

El liderazgo es entendido como la capacidad de ejercer un dominio sobre otras personas al momento de realizar las actividades correspondientes y en equipo, siguiendo pautas asignadas por el líder, sintiendo entonces un mayor compromiso con el mismo para el cumplimiento de los objetivos y arrojar los resultados esperados. Es en esta relación entre el líder y seguidor, donde se debe entre otras cosas aprender a trabajar de manera efectiva en un proyecto de equipo, tener la habilidad y capacidad para resolver problemas, cultivar una imagen de respeto, ética y confianza ante los demás y liderar un equipo de trabajo eficiente, por eso, es necesario crear un clima organizacional que tribute en un desempeño docente eficaz.

En este sentido, es de resaltar que el directivo de una institución educativa, como gerente líder debe tener la

capacidad de orientar, planificar, organizar, dirigir, controlar y tomar decisiones de manera efectiva a fin de contribuir para el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, debe tener una visión de respeto hacia el personal a su cargo, respetando sus ideas, puntos de vista, ideologías, costumbres, valores y personalidad que los identifica, como un ser racional, con necesidades de logro, poder y afiliación que deben ser satisfechas en su entorno laboral.

Por eso, es importante tener en cuenta que estas habilidades y capacidades gerenciales cada docente son importantes, tanto en lo personal como en lo laboral y académico, en vista de que en situaciones de conflicto cuando el clima organizacional es desatinado, se debe orientar a los involucrados hacia la forma más adecuada de solventarlos, utilizando los diferentes medios de resolución de conflictos en la medida de lo posible y que

permita la toma de decisiones racionales.

En vista de lo anteriormente mencionado, esta situación me condujo a desarrollar la presente investigación, la cual tuvo como finalidad determinar el clima organizacional en el desempeño docente en la Unidad Educativa Juan Montalvo Fiallos en la Provincia de Manabí en Ecuador, a fin de fortalecer la relación laboral entre el directivo de la institución y el desempeño del personal docente a su cargo, teniendo en cuenta el desarrollo de competencias habilidades que le permitan mejorar el trabajo académico de la comunidad educativa antes mencionada.

En esta investigación se desarrolló bajo la fundamentación y apoyo de trabajos de investigación concernientes con el tema de estudio, considerando seguidamente los temas vinculantes con clima organizacional y el desempeño docente basados en las teorías

del comportamiento. Estos antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro objeto de estudio, estos también, ayudaran a fundamentar los referentes teóricos, actualización de conceptos, además se detallan los principales tópicos de este trabajo.

García (2020), realizó un estudio en la Facultad de Pedagogía región Xalapa, en la Universidad Veracruzana de Medellín- Colombia, para optar al título de maestría en "Formación de Profesores en Educación Media", en la cual dio a conocer a los docentes y a los directivos las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la institución, y la actitud de compromiso institucional que tienen los docentes hacia la facultad, lo que les permitió trabajar en ello,

para su satisfacción o el descontento del personal docente. Como es bien conocido, un ambiente cómodo y adecuado permite un mejor desempeño. El alcance de la investigación fue el correlacional, pues se determinó la relación que existe entre las dos variables, el clima laboral y la actitud de compromiso institucional; o sea, si el clima laboral influye para crear en mayor o menor grado el compromiso de los docentes hacia la facultad.

El tipo de investigación fue la básica, ya que, se trataba de explicar este fenómeno, por un lado, a partir de las hipótesis estadísticas, desde el enfoque cuantitativo; y por el otro, a través de la hipótesis de trabajo, desde la perspectiva cualitativa. El procesamiento de los datos fue a través de cuestionarios, se realizó de la siguiente manera: se obtuvo el horario de la planta docente, por día de la semana.

De acuerdo al horario establecido se buscó a los docentes en su salón de clases, y se les abordó al momento de entrar o al salir, o bien, en los pasillos, para comentarles sobre la investigación, y su apoyo en la misma, por ello, se hace referencia a una muestra no probabilística de sujetos voluntarios, el total de los mismos fue de 20, lo cual arrojó un resultado favorable determinando el descontento que tenían los docentes de esa facultad. Este aporte fue necesario para tomar medidas pertinentes respecto del descontento que tenían los docentes de la facultad de pedagogía y mejorar sus condiciones.

De donde se sigue, el trabajo antes mencionado, referido a estudios de clima organizacional realizado fuera de Ecuador, se puede inferir que los análisis citados guardan relación con el presente estudio, en virtud de que en ellos se estudia el clima

laboral, fundamentación teórica del estudio, lo que está en concordancia con el estudio que se está realizando en la Unidad Educativa “Juan Montalvo Fiallos” en la Provincia de Manabí, Ecuador.

Clima Organizacional

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel, estos parecen estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, y pensar, y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Opina Graetz (2020), quien considera como punto de introducción el estudio de Hernández (1999), acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Kurt, el comportamiento está en función de la interacción del

ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones Kurt, acerca del comportamiento el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. Para (Cortez, 2021; p.66), viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60.

Por tanto, los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la

medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

Al respecto, Likert (1986), menciona que "la relación ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva" (p.95). Entonces, la preocupación por el estudio del clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Desde 1960, el estudio acerca del clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

Por otro lado, la postura operacionalista fenomenológica, considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, en palabras de (Peiró, 2014; p.91) "el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente", si bien no es un constructo individual sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones expresa el autor antes mencionado.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén, (2000) quienes definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. Por otro lado, el clima se ve influido por una

multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima

laboral. Ésta va a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen. Las variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral y son evidentemente muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señaladas por algunos autores del comportamiento organizacional.

Para Gibson (2018), “el clima organizacional es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra” (p.85). Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

De manera que, a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es

necesario resaltar que, este es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación). Es importante resaltar que, al conocer los tipos de comportamientos en la organización, se puede potenciar el clima y esto tributaría en un ambiente laboral favorable para todos sus miembros.

Por eso, es necesario conocer las características del sistema organizacional que generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo,

productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Martínez (2016), postulan "la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa" (p.53). Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como:

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el

sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

También tenemos la recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de

los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En un tercer grupo, no menos importantes están los estándares: esta es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan y finalmente la identidad: este el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es así como, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los

procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Por eso, la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Relación del clima organizacional con otros factores del ambiente laboral

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones

atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones, es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir, lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo. (Kossen, 2015; p.83). "El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover". Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia.

Kossen (2015) define motivación como: los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimula a los individuos a

comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. Si bien, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo.

En tal sentido, la motivación no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante, se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona (Martínez, 2019; 55), la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

Ahora bien, Villegas (2017) manifiesta que “muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores”. (p.49). Es decir, el mejor método para mantener a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuáles son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, por eso es importante indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea, qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismo. Es decir, tenemos que ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización.

De acuerdo a Villegas (2017), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la

conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones, considera el autor que el dinero, las personas lo consideran como el aspecto más valorado de trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar a otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

Estabilidad en el empleo: La estabilidad también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y competente; porque sus esfuerzos contribuyen de algún modo a la sociedad, y

en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

Oportunidades de ascenso y promoción: La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución, mayores ingresos económicos, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significantes; sin embargo, en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

Condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales

y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, entre otros) y el horario regular del trabajador.

Posibilidades de participación en el trabajo: Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

Ambiente social de trabajo: El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como

resultados motivacionales en sus integrantes.

Liderazgo

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

Además, como dice el consultor organizacional (Villegas, 2017), "los que pensamos de manera distinta tenemos que ser más abiertos, más explícitos en las acciones y decisiones, en los comportamientos dentro de la empresa". Es decir, que el director de una organización no sea admirado porque maneje un auto

importado, sino porque es una persona congruente, porque vive como dice que piensa, y porque es un hombre en el sentido íntegro de la palabra.

De modo que, el término liderazgo tiene varias acepciones. Aquí se retomará la definición dada por (Koontz, 2020; p. 119) quien considera el liderazgo como "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales". Si el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr los objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización.

Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces

han sobrevivido debido a una dirección dinámica. Así como una persona requiere de entrenamiento para ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su visión y misión que se ha formulado.

Por ello Villegas (2017), realiza una aproximación de los tipos de liderazgo en las organizaciones:

El líder autocrático: En teoría este líder ya ha pasado a la historia, sin embargo, en nuestra cultura se encuentra vigente y ampliamente difundido. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad, aparenta mayor experiencia que cualquiera de sus trabajadores, utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que

colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.

El líder carismático: Es aquél que trae a sus seguidores emocionalmente, busca ser admirado y reconocido por los demás y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa. A este respecto cabe mencionar que cuando se habla de las necesidades aprendidas, los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar el chantaje como forma de mantener el control del grupo.

El líder situacional: Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos, cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros

organizacionalmente, de ahí su calidad situacional.

El líder participativo: En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos, tener una visión compartida con sus seguidores, impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores, ser el ejemplo a seguir, reconocer las contribuciones y celebrar los logros:

El líder relacional: En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social, es decir, la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.

El líder por asesoría: En éste el líder debe adoptar un rol acorde con las exigencias de los cambios generados por la calidad total y la reingeniería, como es la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar, de impulsar a otros

a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar.

El líder completo: En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir, no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo.

Destaca Martínez (2019), una variable importante que determina e influye en el clima general de una empresa es el liderazgo. El clima depende en gran medida de las relaciones establecidas entre el líder y sus subordinados. Las relaciones formales e informales que tiene el director con sus trabajadores influirán significativamente en la forma en que los empleados

consideren el clima organizacional.

Aun cuando, la organización adapte su propio liderazgo, la efectividad del mismo ocurrirá solamente en un clima laboral apropiado. Así pues, el desempeño del líder formal es efectivo si es reforzado por un clima laboral donde exista considerable libertad para manejar su propio trabajo, recompensas y reconocimiento al buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, estándares de desempeño, apertura para expresar problemas y opiniones diversas, caminos efectivos de comunicación.

En tal sentido, es preciso señalar que pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la empresa. Las relaciones superiores subordinado varían de un trabajo a otro, de un área a otra, de un departamento a otro. Entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más

fuerte será su influencia en el clima general de la empresa.

Teoría del clima organizacional de Likert (1967)

La teoría del Clima Organizacional de Likert citado por (Brunet, 1987), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido se mencionan las siguientes variables:

Variables causales:
Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se

encuentran la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. **Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejados en aspectos tales como; motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución. **Variables finales:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos para la organización tales como: productividad, gerencia y pérdida.

En resumen, todas estas variables serán un buen andamiaje para los docentes, una vez las conozcan y las comprendan, pueden lograr un

gran clima organizacional y elevar su desempeño docente en beneficio de la organización y los prologuistas del aprendizaje, los estudiantes, quienes con un buen ambiente en lo laboral y organizacional seguro mejorarán sus enseñanzas durante el complejo proceso de los aprendizajes.

Desempeño Docente

Sostiene Guzmán (2016), “el desempeño docente representa la experticia y dominio de los conocimientos y competencias que el docente pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica educativa, fundamentadas en situaciones reales y contextualizadas” (p.25). Entre tanto (Hernández, 2018; p. 78) indica que: “es la labor que califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre, mujer, conductas, puntualidad,

comportamiento, disposición, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación”.

Esto significa, que son indicadores establecidos por la institución de educación, que contribuye a la realización de las actividades definidas para alcanzar las metas establecidas, además, es el conjunto de actividades que realiza el docente para cumplir los procesos de enseñanza hacia los estudiantes, todo ello con el propósito de empoderarlos y fijar los saberes planificados.

Importancia del Desempeño Docente

El desempeño docente como principio primordial de calidad del sistema educativo y factor esencial de la calidad de la educación. Expresa (Choez, 2024, p.67) “para comprobar el desempeño docente se requiere de instrumentos confiables de evaluación que permitan promover la mejora de su

práctica pedagógica", esto implica una mejor calidad de los aprendizajes de los estudiantes y como consecuencia el logro de la calidad de la educación.

Toda actividad humana, sea cual fuere su dimensión requiere ser evaluada su desempeño, más aún si es la del quehacer educativo. Pero se debe apuntar no solo a conocer si se está cumpliendo, sino más bien a un conocer "si se está cumpliendo con calidad". Por ende, evidenciar el desempeño docente conlleva a optimizar las alternativas que se tiene, desde la consideración axiológica de lo deseable y lo valioso.

Factores del Desempeño Docente según Hervis (2018)

Los factores de desempeño docente en las aulas de clase son los siguientes:

- Didáctica. Para el logro de los objetivos de una asignatura específica a cargo de un docente, este debe manejar

procedimientos, principios y técnicas que permitan una comunicación verbal y no verbal y empleando medios y materiales didácticos.

- Personalidad. Rasgos de personalidad del docente en íntima relación con valores, comportamiento ético, personal y profesional.
- Motivación. Es un proceso en donde se fomenta el interés de los estudiantes con el propósito de sensibilizar, crear interés y concentración en los objetivos y contenidos de la clase.
- Orientación. Apoyo que brinda el docente con la finalidad de mejorar resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Habilidad para la enseñanza. Capacidades del docente que permite lograr el aprendizaje de los estudiantes a través de la orientación y facilitación

sencilla, clara, coherente, sistemática de los contenidos de una asignatura en el aula de clase y, como tal, lograr calidad en los resultados en el estudiante.

Evaluación del Desempeño Docente

El desempeño docente se entiende como la práctica pedagógica observable, se manifiesta cuando el docente expresa su competencia y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados; sostiene (Guzmán, 2016; p.114) "que la intencionalidad de la educación y la ejecución de tareas asignadas, a su vez, depende de diferentes factores relacionados con la calidad y formación inicial de los docentes", todo esto tiene sus objetivos, alcanzar los niveles de excelencia en la educación con un alto desempeño docente.

Funciones de la evaluación del desempeño docente según Guzmán (2016)

- Función de diagnóstico. Debe caracterizar el desempeño del maestro en un lapso de tiempo, debe ser elaborado en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, para utilidad del director, el jefe de área y para él mismo, para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la eliminación de sus imperfecciones
- Función instructiva. Los docentes se involucran en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, adoptan una nueva experiencia de aprendizaje laboral
- Función educativa. El docente conoce la manera en la que es percibido en su trabajo por colegas, padres, alumnos y directivos de la institución, puede trazarse una estrategia para eliminar

las insuficiencias a él señaladas

- o Función desarrolladora. Es el proceso donde el docente es capaz de autoevaluar de manera crítica su desempeño sin temor a equivocaciones, por lo contrario, aprende de ellos y conduce de manera óptima su trabajo, sabe e interpreta mejor todo lo que ignora y necesita saber; agrega (Guzmán, 2016; p. 112). se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento.

Por eso, la evaluación docente nos permite verificar el grado de cumplimiento de tareas propias del cargo, de manera que en el desempeño docente los directivos juegan un papel clave al supervisar que se está cumpliendo con lo planeado, también aquí se ponen a prueba el liderazgo y el don de mando de

los jefes, de manera de mejora lo que se tenga que mejorar y reconocer las bondades del docente en su desempeño, esto es fundamental en el marco de un clima laboral más potable porque mejora grandemente la misión laboral.

Paradigma de la Investigación

El presente estudio está enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, para la obtención de información sobre los conocimientos que poseen los profesores sobre el clima organizacional orientado al desempeño docente en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí en Ecuador.

Así mismo, la investigación se tipifica como descriptiva, por cuanto en la misma se

describe de forma real la situación presentada, es decir que se detallarán y medirán las variables objeto de estudio; por cuanto su énfasis se aplicará al análisis de los datos con los cuales se presenta la problemática estudiada. Al respecto (Arias, 2021; p.79), establece que “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables en estudio”.

Para los fines de este estudio de investigación en cuestión, se baso en el planteamiento de (Hurtado, 2015; p.78) en material mimeografiado

para la asignatura metodología de la investigación, este autor explica que una investigación educativa debe realizarse por fases lógicas y coherentes, en base a lo anterior esta investigación se realizó en cinco fases, la cuales permitieron el logro de los objetivos planteados.

...Se plantea como un modo de investigar con la comunidad y para la comunidad, se realiza al servicio de la comunidad de sujeto de estudio, para resolver sus problemas y necesidades. La participación es un proceso de Investigación-Acción no es solo una posibilidad que se le concede a la comunidad, sino un derecho que tiene toda persona de ser sujeto y protagonista de su propio proyecto de vida. (p. 62).

En el estudio, la población fue constituida por docentes de escuelas básicas, quienes fueron los encargados de llevar a cabo su ejecución, dado que laboran en las organizaciones antes mencionada, responsable de los procesos de aprendizaje de estudiantes del nivel básico objeto del presente estudio, por lo tanto, por ser una población asequible, fácil de encuestar, no es necesario hacer estudios muestrales.

Se tomo parte de la población y por lo tanto se les confiere la denominación de sujetos de estudio. Estos son definidos por (Hurtado, 2015; p.82), como “aquellas personas que el investigador puede seleccionar para lograr la información que requiere, o lo que es lo mismo los toma como muestra intencional”. Esta me permitió encuestar con preguntas predeterminas sobre el clima organizacional y el desempeño docente, para luego analizar los

resultados y establecer las conclusiones de la investigación.

Cuadro 1. Población y Muestra

Descripción	Cantidad
Licenciados en educación	10
Total	10

Elaborado por: Robles (2024).

Es fundamental destacar que, en el estudio las técnicas de recolección de datos, como lo afirma (Sabino, 2016; p.66), son “las diferentes maneras de obtener información”, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son pilares fundamentales en toda investigación, por lo que para su elaboración requiere de una metodología que permita verificar su validez y posterior confiabilidad. La forma de recabar la información ha requerido la aplicación de los siguientes formatos:

Fase I. Permite determinar la necesidad de crear unos lineamientos para la organización

de eventos deportivos dirigidos a docentes que laboran en el área de Educación Física en la primera y segunda etapa.

Fase II. El instrumento en el presente estudio contendrá diez (10) ítems en formato escala de Likert con 5 ítems de respuesta jerárquica.

Fase III. Cuestionario con preguntas no estructuradas para conocer detalles para la elaboración de la propuesta. Se afirma que las preguntas serán relacionadas con ideas importantes para conocer el clima organizacional orientado al desempeño docente en la Unidad Educativa “Juan Montalvo Fiallos” en la Provincia de Manabí en Ecuador.

Proceso de Investigación

Las especificaciones del procedimiento permiten a otros investigadores comprender, por una parte, la manera cómo se obtendrán los datos; por la otra, clarificar el significado de los hallazgos. Por lo tanto, se detallan a continuación los pasos relevantes que conducirán al investigador al logro de los objetivos previstos: Revisión de las teorías referidas lineamientos gerenciales para la organización de eventos deportivos orientados a los profesores de educación física de la educación básica.

1. Selección de la metodología:
Proyecto factible
2. Selección de los indicadores que miden la variable en estudio
3. Selección de la población y muestra del estudio
4. Elaboración del instrumento de recolección de datos con su respectiva validación
5. Elaboración del trabajo de campo
6. Organización, clasificación y

sistematización de la información

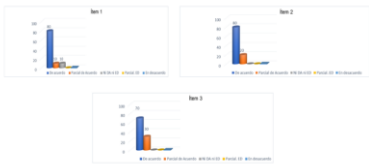
7. Análisis estadístico e interpretación de los resultados

Análisis de los resultados

Una vez obtenido los datos de la investigación se aplicó la estadística descriptiva, mediante el cual los datos cuantitativos permitieron elaborar apreciaciones cualitativas, para dar opiniones sobre el estado o juicio de una situación, Los resultados obtenidos fueron agrupados por cada dimensión según la tabla de variable del estudio para su posterior análisis y darle respuestas a las interrogantes de la investigación, la cual se ha hecho con el uso de estudios de frecuencia y cálculos porcentuales que reflejaron el conocimiento de los sujetos encuestados en dicho estudio, insumos que ayudaron a elaborar esta investigación. De lo antes expuesto, se muestran los resultados siguientes en el cuadro

nº 2, conforme a los resultados del Ítem:

Conforme a los resultados del Ítem 1, 2 y 3 se pudo evidenciar en un 70% de las personas encuestadas, estas opinaron en que siempre, el supervisor en su organización impone medidas disciplinarias y colabora en los proyectos o las actividades, mientras que un 10% respondió casi siempre y otro 10% opino que algunas veces, y un 10% opino que nunca, es decir tomaron un tal como se evidencia en el gráfico número 1. Acorde a los resultados del ítem 2, el 70% de los sujetos respondieron que el liderazgo supervisado en su institución crea y prueba sistemas más eficientes para trabajar, mientras que un 30% respondió algunas veces este es supervisado, tal como se evidencia en el gráfico número 2. Ese porcentaje es elevado tomando en cuenta lo vital que es el sistema de supervisión para un clima organizacional óptimo.



De acuerdo con Oxford (2024). “La supervisión efectiva y el liderazgo son dos elementos esenciales para el éxito de cualquier institución o empresa”. De acuerdo con lo anterior, invertir en la formación de docentes supervisores y líderes es una inversión en el futuro de la organización, traerá mucho dicha en beneficio del talento humano de cada organización educativa.

Expresa Arango (2017), que el liderazgo con bienestar pasa por proceso que debemos “entender desde una perspectiva integral, lo que implica que el líder y demás participantes, como un equipo, tienen el convencimiento que los valores son el mejor camino para alcanzar el buen propósito que se ha marcado como meta”. De acuerdo a lo anterior, es preciso decir que el líder juega un papel fundamental en la intervención del bienestar en el empleado, como también lo es la organización en sí, por eso una

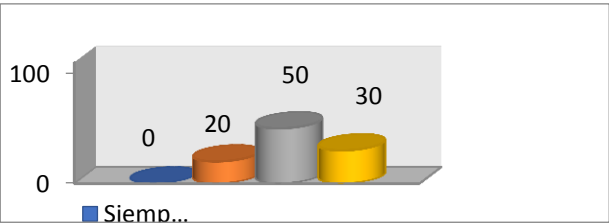
organización profunda, no puede existir sin el compromiso y el liderazgo de sus directivos.

Cuadro N°. 2

Ítems	Siempre	%	Casi siempre	%	Algunas Veces	%
Ítem 1	8	80	1	10	1	10
Ítem 2	8	80	2	20	0	0
Ítem 3	7	70	3	30	0	0

Elaborado por: Resultados obtenidos con el instrumento aplicado por Robles, P. (2025).

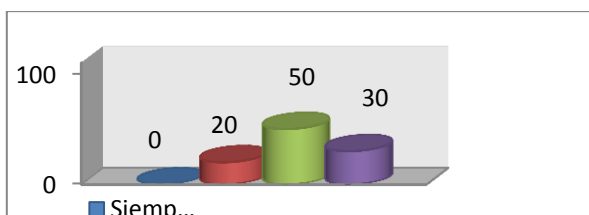
Gráficos N.º 1,2 y 3. Distribución de los resultados. Ítem 1,2 y 3.
Fuente: cuadro 2



Conclusiones

En este segmento se presenta un resumen de los resultados encontrados en las

respuestas de los sujetos encuestados, los mismos fueron diez (10) docentes, con lo cual se puede lograr describir, lo que según la opinión de los mismos, se suelen responder a los objetivos planteados en la investigación realizada, por tal motivo, se generan unas conclusiones, las cuales dieron origen a las recomendaciones o producto final del estudio realizado.



Las conclusiones que se presentan a continuación, se vinculan directamente con los objetivos de la investigación: en cuanto al primer objetivo, que se orienta a Identificar la preparación gerencial del personal sobre el desempeño docente en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí en Ecuador, se puede afirmar que los entes encargados de la formación continua están haciendo muy

poco en cuanto a la formación, capacitación sobre el clima laboral para potenciar el desempeño docente y desarrollar las competencias individuales en comunicación, liderazgo y manejo emocional en los docentes, como gerente de los ambientes de aprendizaje. La realidad del estudio reporta que el 80% de los encuestados quiere que se dicten talleres de formación en esta dirección, que los empodere como gerentes educativos con un alto desempeño.

Además, existe la necesidad de fortalecer la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias entre docentes y directivos, también existe la necesidad de crear unas políticas, normas y una cultura organizacional inclusiva, que respalde la participación y el bienestar de todos los miembros de la institución y finalmente existe la necesidad de un enfoque

didáctico, para buscar un clima organizacional que contribuya a minimizar los conflictos mediante la formación y la sensibilización sobre la importancia del mismo y cimentar un andamiaje potente para el desempeño docente de altura y profundidad, en beneficios de los estudiantes de la mencionada institución educativa.

Referencias

- Arango, V. (2017). *Liderazgo en Relación con el Bienestar*: Universidad de San Buenaventura de Medellín, Colombia.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Cortez, J. (2021). *El Clima Organizacional en la Unidad de Pediatría*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Educación. Universidad Nacional de Medellín, Colombia.
- Choez, P. (2024). *Éxito del Desempeño Docente Mediante la Planificación Didáctica*. Cienciamatria vol.10 no.18 Santa Ana de Coro jun. 2024 Epub 22-Ago-2024.
- García, L. (2020). *Estrategias Didácticas para Optimizar el Clima Laboral*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Educación. Universidad Veracruzana de Medellín-Colombia.
- Gibson, J. (2018). *Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso*. México: Nueva Editorial Interamericano.
- Graetz, F. (2020). *Cambio Estratégico en el Liderazgo*. Ensayo. Universidad de Deakin, Melbourne, Australia.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones*. Madrid España: Mc. Graw Hill.
- Guzmán, J. (2016). *¿Qué y Como Evaluar el Desempeño Docente?* Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, F. (1999). *El Desempeño Docente y sus*

Factores. Universidad de Matanzas, Cuba.

Universidad Nacional Autónoma de México.

Hervis, E. (2018). *Factores en el Desempeño Docente*. Universidad de Matanzas, Cuba.

Martínez, C. (2019). *Organización y Gestión de Empresas*. Bogotá: Nomos S. A.

Hurtado, J. (2015). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas. Segunda Edición Sypal.

Oxford Group Business School. (2024). *Supervisión Efectiva y Liderazgo*. Educación Corporativa y Ejecutiva.

Koontz, H. (2020). *Curso de Administración Moderna*. Editorial Mc. Graw Hill.

Peiró, J. (2014). *Cultura y Cambio Organizacional*, en *Revista de Psicología UNMSM*, año III, N° 4.

Kossen, S. (2015). *Recursos Humanos de las Organizaciones*. México: Harla.

Sabino, C. (2016). *El Proceso de Investigación*. Ed. Panapo. Caracas, Venezuela.

Likert, R. (1967). *El Clima Laboral en Cuestión*. Revista de ciencias sociales. E-ISSN: 1696-7348

Sayago, L. (2012). *Investigación en Comunicación organizacional*. Revista Gestipolis.com, julio de 2002.

Likert, R. (1986). *Una Técnica para Medir Actitudes*. En G.G. Summers (Comp.), medición de actitudes. México: Ed. Trillas.

Schein, E. (1985). *Cultura Organizacional*. Revista Clío América. Vol. 9. N.º 17 junio 2015.

Martínez, L. (2016). *Clima Organizacional*. México.

Villegas, R. (2017). *Desarrollo Gerencial*. Editorial Vegas. Caracas.

GESTIÓN PÚBLICA: UNA NUEVA PERSPECTIVA EMPRESARIAL DESDE EL CONTEXTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

**AUTORA:
RODRÍGUEZ FRANCIA NOHELY**

RESUMEN

Este artículo científico está dirigido a realizar un análisis crítico constructivo sobre la gestión pública, como una nueva perspectiva empresarial desde el contexto de la inteligencia emocional, considerando la investigación documental, bajo un diseño bibliográfico. Los teóricos consultados, Goleman (2002), Kliksberg (2015), y Vegas (2019), destacan que la gestión pública está enfocada en la administración eficiente de todos los recursos con los que cuenta una comunidad, con la finalidad de dar respuesta a las demandas de sus habitantes; para lo cual las instituciones públicas demandan un personal consustanciado con su actividad laboral. El análisis permite referir que la calidad de la gestión pública depende en gran medida del desempeño laboral de los empleados, pues, es una gestión para la cual no existen recetas que puedan funcionar de manera universal y por el contrario pueden resultar adversas si son aplicadas en contextos diferentes; no es sino a través del buen desarrollo de la inteligencia emocional del personal, que se puede alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión pública a nivel organizacional, dado que con un buen desarrollo emocional los empleados pueden canalizar de manera operativa sus aptitudes independientes, verbales, espaciales, mecánicas y sociales, capacidades interconectadas pero independientes, conllevando a la eficiencia integral de sus competencias, logrando así dar respuesta oportuna a las competencias asignadas, alcanzando un eficiente desempeño laboral, y por ende contribuye a la eficiencia de una gestión de calidad para el beneficio integral de toda la organización y de la comunidad para la cual se presta servicio.

Palabras Claves: Gestión Pública – Perspectiva Empresarial - Inteligencia Emocional

PUBLIC MANAGEMENT: A NEW BUSINESS PERSPECTIVE FROM THE CONTEXT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

ABSTRACT

This scientific article is aimed at carrying out a critical constructive analysis of public management, as a new business perspective from the context of emotional intelligence, considering documentary research, under a bibliographic design. The theorists consulted, Goleman (2002), Kliksberg (2015), and Vegas (2019), highlight that public management is focused on the efficient administration of all the resources that a community has, in order to respond to the demands of its inhabitants; for which public institutions demand a personnel consubstantiated with their work activity. The analysis allows us to refer that the quality of public management depends largely on the work performance of employees, since it is a management for which there are no recipes that can work universally and on the contrary they can be adverse if they are applied in different contexts; It is nothing but through the good development of the emotional intelligence of the personnel, that the efficiency, efficacy and effectiveness of public management can be achieved at the organizational level, given that with good emotional development employees can operate in an operational way their independent, verbal, spatial, mechanical and social skills, interconnected but independent capacities, leading to the integral efficiency of their competences, thus managing to give a timely response to the competences Assigned, reaching an efficient work performance, and therefore contributes to the efficiency of quality management for the integral benefit of the entire organization and the community for which service is provided.

Keywords: Public Management - Business Perspective - Emotional Intelligence

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en una sociedad de la información y del conocimiento provista de constante transformación, las organizaciones sea cual sea su naturaleza y los propósitos que se propongan conseguir, pueden desarrollar actividades óptimas y garantizar el éxito teniendo en cuenta la integración permanente del recurso humano con la filosofía de gestión de la organización; lo cual implica la redefinición de los roles de los actores sociales en términos de su capacidad y grado de movilidad, flexibilidad y de aporte organizacional, más que de su relación organizacional de estabilidad laboral.

Cabe destacar que la gestión pública es indispensable para la construcción de sociedades igualitarias y equitativas y es aquí donde reside la inigualable función que esta

tiene, pues está enfocada en la administración eficiente de todos los recursos con los que cuenta una nación, con la finalidad de dar respuesta a las demandas de sus habitantes, a la vez que garantizar el desarrollo del país. Esta especialidad se materializa a través de las entidades gubernamentales, por medio de los procesos por los que el Estado proyecta y efectúa políticas, distribuye bienes y servicios y, aplica disposiciones, orientadas a regular sus funciones. Por lo tanto, la implicación de la gestión pública en el Estado es alta e indispensable, ya que de ella dependerá un buen entendimiento y relación entre la empresa privada y el gobierno, desprendida de las estrategias y respuestas dadas a problemáticas que surgen a diario en los espacios sociales.

Todo lo cual conlleva al establecimiento de un nuevo paradigma de la gestión pública,

que implica, según Vegas (2019), superar los modelos procedimentales paquidérmicos que hacen énfasis en la eficiencia de los medios más que en sus fines y resultados, y valorar más el recurso humano disponible para alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos y metas organizacionales; quienes para lograr el éxito deben superar los paradigmas tradicionales y buscar en la organización y su entorno oportunidades y emprender una nueva cultura organizacional para suscitar cambios adaptados a los nuevos tiempos.

De acuerdo a esto, la gestión pública no se limita únicamente al manejo administrativo de los recursos financieros y materiales de una comunidad local, estatal o nacional, sino que también debe considerar la dimensión humana de gerentes y demás personal, la cual puede influir directamente en la calidad del desempeño del laboral, por

cuanto el manejo inteligente de sus emociones propiciará el estímulo para que otros realicen con óptimos resultados la solución de problemas locales cumpliendo así con su papel de Gerente Social.

Todo lo cual significa incorporar una gestión de calidad en una institución pública de servicio basada en el desarrollo humano, que no se limita única y exclusivamente a la adquisición de habilidades y destrezas técnicas para el desempeño de sus funciones, sino a desarrollar competencias emocionales como factor relevante en la gestión del capital humano. Según Goleman (2002) las personas emocionalmente desarrolladas disfrutan de una situación más ventajosa en todos los órdenes de la vida; están más satisfechas y, por tanto, son más eficientes y se muestran más capaces de controlar los hábitos mentales que determinan la productividad.

Desde ésta perspectiva, el objetivo del presente artículo es analizar la gestión pública, como una nueva perspectiva empresarial desde el contexto de la inteligencia emocional, con la finalidad de hacer un análisis crítico constructivo entorno al deber ser de la gestión pública en atención al desarrollo empresarial que demandan los ciudadanos para mejorar sus niveles de crecimiento y desarrollo social; lo cual será abordado desde la perspectiva de la inteligencia emocional, analizada en bibliografías e investigaciones del área y desde la visión del desarrollo integral de los ciudadanos, por una mejor calidad de vida.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Dado los avances de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, surge el establecimiento de un nuevo paradigma de la Gestión

Pública, concebida como la forma de administrar el recurso económico de una región, estado o país, y el capital humano que labora en las empresas del estado, para lograr el manejo adecuado de políticas y normativas establecidas de manera que la gestión sea más efectiva. Para Ortún (2015), producto del vertiginoso crecimiento de la sociedad y sus demandas, la gestión pública debe adaptarse a nuevas maneras de administrar los recursos que le otorga el Estado en pro de mejorar y crear una sociedad altamente competente, con evolución a nivel económico, político y social.

Al respecto, Kliksberg (2015), destaca que en vista de los numerosos cambios ocurridos en los últimos años en América Latina, como avances tecnológicos, desarrollo en el campo geopolítico, y la búsqueda incansable de la

estabilización, democracia, un adecuado y equilibrado desarrollo económico, sana competitividad y así enfrentar la gravísima situación social ampliando la integración económica, la gestión pública enfrenta nuevas demandas que hacen que se adapte a nuevos pensamientos en búsqueda de lograr un mejor desempeño para fortalecer la administración de las empresas del Estado.

Por lo que hay que considerar que una nueva gerencia pública requiere de nuevas actitudes y una cultura gerencial más avanzada para poder afrontar los retos concernientes al manejo adecuado de las empresas del Estado, que busca explorar las potencialidades de cada recurso humano, la capacidad de resolver rápida y eficazmente los problemas que se presenten durante la gestión pensando formulas creativas que permitan

establecer resultados óptimos en todos los niveles públicos, sea a nivel nacional, regional, municipal.

Es así, como el ciclo de gestión pública para el desarrollo contempla desde la planificación y su financiamiento hasta la producción de los bienes y servicios públicos, incluyendo las funciones públicas de regulación y provisión directa de servicios públicos, y la internalización en la sociedad del cambio originado por el accionar público (valor público), como también la rendición de cuentas al respecto.

Dentro de este marco, Valdez (2019), destaca que la gestión pública para el desarrollo implica: planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o satisfaciendo

necesidades, originando resultados significativos para la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo

En este contexto, la función de seguimiento y evaluación se vuelve transversal, retroalimentando los procesos de planificación, presupuesto y ejecución/producción de bienes y servicios, y proporcionando insumos a la rendición de cuentas hacia la ciudadanía, el parlamento y los actores de la sociedad civil. En este sentido una gestión pública de calidad se innova sobre sí misma, buscando niveles crecientes de efectividad para el desarrollo.

Por su parte, Vegas (2019) plantea que la gestión pública representa un instrumento de gobierno que permite reducir espacios entre el ciudadano y la

autoridad gubernamental, siendo el puente conductor, en ambos sentidos, de demandas sociales y ofertas de políticas públicas en la que las estrategias que se utilizan para abordar y dar respuestas a las peticiones juegan un papel importante al momento del ejercicio de la administración de los recursos. De hecho:

La Gestión Pública para los actores sociales es una estructura diseñada para resolver situaciones complejas que afectan a la ciudadanía, y que por sus propios medios no puede hacer. Su conducta está basada bajo dos vertientes: lo político y lo gerencial; en el primer caso asumir posiciones de liderazgo social, y en el segundo como instrumento de buen gobierno como proyección de lo local (p.111)

Desde esta perspectiva, Vegas (2019), asume la gestión pública como una acción política y gerencial del gobierno municipal, soportada por técnicas modernas de administración, cuyo

objetivo es procurar espacios de conciencia social entre la ciudadanía y el gobierno para el diseño conjunto de la localidad, así como orientar sus capacidades y estrategias en pro de una calidad de vida en armonía con el ecosistema local.

Mientras que, Luque, Merino, y Solís (2020), señalan que la gestión pública representa la estructura básica para impulsar y coordinar toda política pública que se procure, y desde su misma visión de proyectista asumir los espacios que brinda la gobernanza establecer las estrategias que permitan un mayor acercamiento del ciudadano en la solución de sus problemas y en el desarrollo propio de su espacio social.

De hecho, la gestión pública es un espacio para acortar distancias, entre el gobierno y la comunidad, con una visión y discurso coherente; por parte de quienes asumen la

responsabilidad de dirigir los destinos de la comunidad, incorporando liderazgo y un equipo interdisciplinario formado para el ejercicio de la gestión pública, mostrando sensibilidad social ante los problemas estructurales y necesidades más básicas de la sociedad, aportando soluciones integrales, mediante herramientas gerenciales que permitan elevar el nivel de calidad de vida y de sostenibilidad de la localidad, enfocados en cómo enseñar hacer del buen uso de los recursos públicos, sin dejar de lado la participación, en buena pro, de quienes son los más beneficiados de la acción pública.

En ese sentido, Mendoza, Cobo y Boza (2021), destacan que la gestión pública cuenta con una responsabilidad destacada: la identificación de problemas existentes en un territorio o las necesidades a ser cubiertas desde el punto de vista de sus

comunidades; dichos aspectos deben ser núcleos de la respuesta de lo público en términos de estrategias organizacionales o planes de acción.

En este ámbito referencial Merchán, Pinargote, Acebo (2022), consideran que la calidad de la gestión pública, está dada por el desempeño efectivo y eficiente del personal que labora en las instituciones públicas, quienes deben estar emocionalmente bien identificados con sus competencias, para dar cobertura eficaz a las tareas asignadas, pues según Goleman (2002) las personas emocionalmente desarrolladas determinan la productividad, logrando siempre un mejor desempeño laboral; lo que permite referir que un buen nivel de inteligencia emocional en los empleados públicos favorece su actividad laboral y por ende hacen más productiva a la

organización, logrando una Gestión Pública a la par de las demandas de los usuarios de los servicios que se ofrecen.

De acuerdo con Merchán, Pinargote, y Acebo (2022), un elemento esencial en la calidad de la gestión pública, es el nivel de **Inteligencia Emocional** de los empleados públicos, vista ésta como el conjunto de habilidades de pensamiento y aprendizaje que sirven para solucionar problemas de la vida social y laboral, por cuanto se identifica con las cualidades emocionales necesarias para el logro del éxito, entre las cuales se pueden incluir: la empatía, la expresión y la comprensión de los sentimientos, el control del genio, la independencia, la capacidad de adaptación, la simpatía, la capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal, la persistencia, la cordialidad, la amabilidad y el respeto.

Al respecto, es importante destacar que según Goleman (2002) la inteligencia emocional, "...es una meta-habilidad que determina el grado de destreza que podemos conseguir en el dominio de nuestras otras facultades" (p.68), considerándola como el más importante de los factores que intervienen en el ajuste personal, en el éxito en las relaciones personales y en el rendimiento en el trabajo. Este autor destaca cinco dimensiones determinantes del desarrollo de la inteligencia emocional: la conciencia emocional, el autocontrol, la motivación, la empatía y la habilidad social. Las tres primeras dimensiones dependen fuertemente de la propia persona, correspondiéndose con el propio yo: ser consciente de uno mismo, saber controlar en cierto modo los propios estados de ánimo y motivarse a sí mismo. En contraposición, las otras dos

dimensiones (empatía y habilidad social) hacen referencia a la relación con las otras personas, configurando ambas la competencia social

Básicamente según Cooper y Sawaf (2007), el desarrollo de la inteligencia emocional en el contexto empresarial se hace eminentemente esencial para todo el personal, por cuanto es la aptitud para captar, entender y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones; es decir es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona, que dirigen toda su conducta visible. Se considera con bastante generalidad que las personas con un autoconcepto ajustado y positivo son más capaces de actuar de forma independiente, elegir y tomar decisiones, interactuar con los demás, afrontar nuevos retos, asumir responsabilidades, contradicciones o fracasos; en

definitiva, están mejor preparadas para participar de manera responsable en las distintas actividades sociales. Todo ello representa el dominio de la inteligencia emocional en la organización mental de los individuos y en el control y dirección de sus conductas y realizaciones

En este sentido, la importancia del control y la regulación de las emociones, surge también, de la necesidad que tiene el ser humano de no dejarse llevar por los impulsos emocionales, ya que lo contrario tendría consecuencias muy negativas tanto a nivel personal como social. Además, todas las personas necesitan sentirse seguras emocionalmente, es decir, tener sentimientos de bienestar y estabilidad emocional. El factor emocional se considera como un elemento muy importante en la prevención y/o desarrollo de algunas

enfermedades, se ha demostrado que emociones negativas como la ira, el miedo, el estrés, la depresión, tienen un efecto directo sobre la salud integral de los empleados, afectando su rendimiento laboral y social.

Para Merchán, Pinargote y Acebo (2022), el desarrollo de la inteligencia emocional del personal en las instituciones públicas, favorece de manera positiva el desempeño de una gestión pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza, por cuanto al contar con un personal emocionalmente identificado con las políticas y normas de la institución, podrá enfocar su mejor desempeño laboral hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas de la organización.

Todo lo cual le atribuye real importancia al enfoque de la gestión pública como una nueva perspectiva empresarial desde el contexto de la inteligencia

emocional, para garantizar la productividad y estabilidad de las comunidades por su bienestar social integral, que permita un accionar con direccionalidad, autocontrol y un auto concepto que los cataloga el recurso humano de alto rendimiento en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales para que toda organización desarrolle gestión pública de calidad que sea sostenible y sustentable en el tiempo.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo desde una investigación documental, la cual según Sabino (2010), es una técnica que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, entre otras, fuentes

documentales, escritas, orales o audiovisuales.

Específicamente en este estudio se realiza una revisión de las diversas teorías y enfoques sobre la gestión pública y el contexto de la inteligencia emocional, sus generalidades y direccionamiento, así como su aplicabilidad para el mejoramiento de la calidad de gestión en las organizaciones públicas, considerando la opinión de diversos teóricos. .

En atención al direccionamiento de éste estudio se consideró para su desarrollo un diseño bibliográfico, a través del cual según Balestrini (2010), las informaciones y/o datos son tomados de fuentes que anteceden a la investigación, de teorías y enfoques ya establecidos, que el investigador contextualiza en función del análisis que realiza.

Desde ésta perspectiva, por ser ésta una investigación

documental, las fuentes de información están representadas por los diferentes reportes teóricos que se han escrito en relación a la gestión pública y el contexto que le favorece de la inteligencia emocional de los empleados públicos, considerando como fuentes documentales los textos, revistas, periódicos. Para lo cual se realizó una indagación bibliográfica a través de los servicios de Internet, consultando las revistas electrónicas como la Revista GAPP (Gestión y Análisis de Políticas Públicas) la Revista CEPC (Centro de Estudios Políticos y Constitucionales), la Revista Venezolana de Gestión Pública, y la Revista Investigación Administrativa, además de utilizar los buscadores electrónicos como Google, Yahoo y Bing, donde se consigue información actualizada sobre el tema en estudio; utilizando como técnicas el resumen crítico y analítico, a fin de organizar de forma coherente

la recopilación de la información necesaria para sustentar el estudio.

ANÁLISIS REFERENCIAL

En términos generales, la gestión pública en la actualidad es vista como la gerencia estratégica y estilos particulares de abordaje para el logro de planes y proyectos desde el punto de vista gubernamental; que tiene por finalidad gestionar exitosamente los recursos públicos, así como procurar su distribución con criterios de racionalidad, economicidad y equidad; en busca de garantizar la calidad de vida de los ciudadanos.

Básicamente los autores consultados plantean la gestión pública como la forma de gerenciar las políticas públicas de manera integral, asumiendo un reto laboral compartido entre gerentes y empleados que garantice la cobertura efectiva

de los planes establecidos para dar cobertura a las comunidades para la cual prestan servicio, bien sea a nivel local, regional o nacional; buscando la eficiencia y eficacia en los procesos para garantizar la gestión más adecuada de los fondos públicos. Esto es, una administración que satisfaga las necesidades de los ciudadanos al menor coste posible.

Dese el punto de vista gerencial se aborda la gestión pública como un servicio gubernamental dirigida al desarrollo integral de las comunidades en busca del mejoramiento de los niveles de calidad de vida del ciudadano para el cual prestan servicio; debiendo tener claro que abarca todos los niveles de la administración, las organizaciones y los ciudadanos, es decir es una gestión que se da a nivel local, regional y nacional. Sin embargo, es una gestión que va más allá de

la simple provisión de bienes y servicios; implica también el desarrollo de estrategias para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente, equitativa y sostenible

Los autores consultados consideran que la gestión pública adquiere una dimensión única, abordando los desafíos específicos de una comunidad, como la infraestructura deficiente, las disparidades en la educación y las carencias en los servicios de salud, además de enfrentar el reto constante de promover la transparencia y la participación ciudadana; es en sí, una gestión gubernamental dirigida al desarrollo integral de las comunidades en busca del mejoramiento de los niveles de calidad de vida del ciudadano para el cual prestan servicio; debiendo tener claro que abarca todos los niveles de la administración, las organizaciones y los ciudadanos, es decir es una

gestión que se da a nivel local, regional y nacional.

Dentro de este marco, los autores consultados, coinciden en que la gestión pública, implica el hecho de planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos, desde cada comunidad, para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o satisfaciendo necesidades, originando resultados significativos para la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo.

Vista así, la gestión pública debe entenderse como un proceso que procura condiciones y oportunidades para elevar la competitividad de las economías

desde cada comunidad, implicando con ello el hecho de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento y crecimiento del sector básico de las economías y la mejora de los niveles de acumulación local, incrementando las riquezas, optimizando el uso de los recursos existentes y creando condiciones para un desarrollo efectivo y equilibrado de las localidades o territorios. Su objetivo central es el bienestar generalizado y equitativo de los ciudadanos a nivel de cada comunidad (local, regional o nacional), por el mejoramiento equitativo de su calidad de vida integral.

Ante esta dinámica de la gestión pública, las organizaciones del siglo XXI caracterizadas por la complejidad de las tecnologías y la globalización; exigen empleados con competencias para adaptarse a las transformaciones aceleradas que precisan transitar

factores que determinan la productividad, tales como la motivación, el ambiente laboral, habilidades sociales y emocionales. Cabe preguntarse ¿es importante que los empleados en la gestión pública tengan competencias emocionales?, ¿en qué medida las emociones de un empleado pueden contribuir a su productividad?; las emociones son destructivas y constructivas y son parte esencial del comportamiento del ser humano por lo que es necesario contemplar la gestión de las emociones destructivas para desarrollar una conducta adecuada en la vida personal y profesional; y a su vez estimular las emociones constructivas a los fines de generar un comportamiento servicial y mayor productividad en el desempeño laboral. La fuerte presión en el entorno laboral unido a la desconfianza entre supervisores y empleados conduce a las

organizaciones al fracaso debido a motivaciones y emociones implícitas muy arraigadas y no manejadas.

De allí la importancia que tiene considerar la gestión pública desde el contexto de la inteligencia emocional, dado que el manejo de las emociones que van implícitas y arraigadas en los gerentes y trabajadores de una organización pública, son esenciales para fomentar el logro de los objetivos y metas, lo que compromete el rendimiento laboral; todo lo cual está en atención a la capacidad emocional de los trabajadores; de hecho, las organizaciones fracasan como resultado de motivaciones y emociones implícitas profundamente arraigadas y mal gestionadas, que se combinan con una alta presión en el lugar de trabajo y la desconfianza entre gerentes y trabajadores.

Por lo tanto, se considera, que las organizaciones públicas para alcanzar una efectiva productividad laboral requieren de un personal altamente motivado, con una Inteligencia Emocional estable, lo que permite asumir que existe una relación directamente proporcional entre la inteligencia emocional y la productividad en trabajadores del sector público; por lo que es importante considerar el manejo de las emociones destructivas para desarrollar una conducta adecuada en la vida personal y profesional; y a su vez, estimular emociones constructivas para generar conductas útiles, que permitan el cumplimiento efectivo del desempeño laboral del personal.

Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional representa una herramienta eficaz para mejorar la productividad laboral, ya que se ha demostrado científicamente que un cociente

intelectual elevado no garantiza el éxito personal ni el profesional; el individuo requiere para alcanzar las metas que se propone, diversas habilidades que el raciocinio no maneja; es allí donde surge el cociente emocional para hacer del individuo un ser completo. Cabe entonces considerar lo planteado por Goleman (2002), quien señala que cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades emocionales del personal, es un componente vital para la filosofía de gestión efectiva y eficiente de la organización; de hecho, actualmente no se compete sólo con productos, sino con la eficiente administración del capital humano.

En tal sentido, la gestión pública no se limita únicamente al manejo administrativo de los recursos financieros y materiales de una determinada comunidad, sino también debe considerar la

dimensión humana y personal, tanto de los gerentes como de todo el personal, la cual puede influir directamente en la calidad de su desempeño laboral, por cuanto el manejo inteligente de sus emociones propiciará el estímulo para que los empleados realicen con óptimos resultados su desempeño laboral, en atención a la solución de problemas comunitarios, cumpliendo así con la filosofía de gestión de la organización pública para la cual prestan servicio.

Técnicamente, la gestión pública representa una forma de administrar el recurso económico de una región, estado o país, y el capital humano que labora en las empresas del estado, para lograr el manejo adecuado de políticas

CONSIDERACIONES FINALES

En la actualidad, la gestión pública representa un conjunto de procesos destinados a administrar los recursos

y normativas establecidas de manera que la gestión sea más efectiva; dependiendo para ello del desempeño laboral del personal, el cual está directamente vinculado con el nivel de el bienestar emocional de los trabajadores, es decir con el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional con que cuenta el personal, dado que ésta le permite el mejor desarrollo de sus funciones y por ende se brindara un servicio de calidad a los usuarios; porque le permite a los empleados estar más identificados con las funciones asignadas y por ende alcanzar el cumplimiento efectivo de sus funciones en atención a la satisfacción de los usuarios.

provenientes de organizaciones o entidades públicas, lo que implica que debe responsabilizarse por la identificación de problemas existentes o necesidades a ser cubiertas en sus respectivas

comunidades; persiguiendo un determinado nivel de eficiencia en la gestión de los recursos y saber repartirlos de forma equitativa, teniendo en cuenta que, frecuentemente, las entidades públicas no solo obedecen a criterios económicos, sino también a motivaciones políticas, vinculadas a las emociones de cada uno de los actores sociales que hacen vida laboral en cada una de las organizaciones públicas..

La gestión pública en sí obedece a estructuras que facilitan las interrelaciones que tienen que desarrollarse en los diferentes niveles espaciales: local, nacional, regional y global, dando paso a la emergencia de una sociedad apoyada en la tecnología informática, con capacidad de acción territorial para lograr objetivos de crecimiento económico, desarrollo social y mayores niveles de bienestar de la población; es una gestión que busca asegurar

que las políticas y programas públicos respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo de manera equitativa y sostenible.

Bajo este contexto, la gestión pública, es fundamentalmente un modelo descriptivo cuyo mayor potencial radica en facilitar una expresión simple y rigurosa de lo que es, en lugar del deber ser; constituyendo una cadena de producción pública, mediante la cual se visualiza al sector público como un conjunto de instituciones dedicadas a generar bienes o servicios que se entregan a la población, y a través de ellos se satisfacer necesidades sociales, contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas públicas, que redundan en beneficio de la calidad de vida de las comunidades, y por ende en la calidad de gestión de las organizaciones públicas.

Desde esta perspectiva, es conveniente señalar que en toda organización pública la gestión de trabajadores en su dimensión emocional es de vital importancia para el desempeño laboral, por cuanto éstos son el motor de toda organización y es imprescindible que además de poseer capacidades de realizar actividades mentales (habilidades intelectuales) y capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza (habilidades físicas); posean la capacidad de gestionar sus emociones (habilidades emocionales); es decir que tengan un buen desarrollo de su inteligencia emocional, a través de la cual pueden potenciar la autoestima, fortalecer su resistencia ante las adversidades, gestionar mejor las emociones, lograr una actitud positiva ante la vida, aprender a relacionarse mejor con sí mismo y con los demás, lo cual repercute directamente en la calidad de

atención de la ciudadanía y del bienestar propio.

Todo lo cual conduce a establecer la relación directamente proporcional entre el desarrollo de la inteligencia emocional del personal, y la calidad en la gestión pública que deben ofrecer las instituciones públicas, promoviendo una cultura de corresponsabilidad, equivalente a fomentar la participación entre el gobierno, el personal de las instituciones públicas y la ciudadanía, aumentando la transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas públicas, a la vez que se mejora la ejecución de su misión para generar cambios orientados a crear y mantener valores, capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos en el personal, que asume el desarrollo de su inteligencia emocional ante su óptimo desempeño laboral.

Por consiguiente, la gestión pública se presenta en la

actualidad como una nueva perspectiva empresarial, desde el contexto de la inteligencia emocional de los empleados, estos pueden alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión pública a nivel organizacional a través del buen desarrollo de la inteligencia emocional. Es importante mencionar, que también existen otros elementos que pueden potenciar el buen desempeño laboral dentro de las organizaciones públicas, en este sentido, es indispensable tener en cuenta que la incidencia de la tecnología adecuada puede contribuir significativamente en la productividad del personal, así como también el diseño de nuevas dinámicas laborales que motiven al empleado y contar con la disponibilidad de recursos físicos y humanos que optimicen la ejecución de las funciones.

En fin, la gestión pública requiere no solo de estructuras administrativas eficientes, sino de

una revalorización del capital humano desde su dimensión emocional. Finalmente, se sugiere incorporar programas de desarrollo emocional como estrategia para fortalecer el desempeño institucional, fomentar la participación ciudadana, así como el buen manejo de la interacción compleja entre factores emocionales, organizacionales, estructurales y técnicos será la clave para alcanzar niveles más altos de eficiencia y calidad en la gestión pública con una visión ética y sostenible

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2010) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** Caracas: BL Consultores Asociados.
- Cooper, M. y Sawaf, I. (2007), **La Inteligencia Emocional: liderazgo en las organizaciones.** Grupo Editorial Norma. Caracas. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com>
- Goleman, D. (2002) **Inteligencia Emocional en las Empresas.**

- Editorial Kairos. Barcelona, España. Disponible en: <https://www.anahuac.mx/generacion>
- Kliksberg, B. (2015). **Una nueva Gerencia Pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración.** Proyecto Regional de las Naciones Unidas para la Modernización del Estado (PNUD-CLAD). Disponible en: <https://www.undp.org/es/latin-america/democratic-governance/>
- Luque, A., Merino, V., y Solís, P. (2020). **Gestión Pública socialmente responsable: Caso hilando el desarrollo en Ecuador.** Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31494>
- Mendoza, J., Cobo, E., y Boza, J. (2021). **La Gestión Pública y el Gobierno Abierto como herramienta de comunicación.** Revista Científica de La Universidad Cienfuegos, Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2359/2320>
- Merchán, N., Pinargote, N. y Acebo, R. (2022). **La Gestión Pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza.** Revista Científica FIPCAEC. Disponible en: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/547>
- Ortún, V. (2015). **Gestión pública: conceptos y métodos.** Revista Asturiana de Economía. Disponible en: <http://www.revistaasturianadeeconomia.org>
- Sabino, C. (2009). **El Proceso de Investigación.** Caracas: Panapo.
- Valdez Zepeda, A. (2019). **Paradigmas Emergentes en la Gestión Pública en América Latina.** Revista Venezolana de Gerencia, 24(86), 325-339. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23765>
- Vegas, H. (2019) **Participación y Gestión Pública: un Enfoque Reflexivo Desde el Contexto Local Venezolano.** Revista Investigación Administrativa. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script>

INNOVACIÓN EDUCATIVA EN CONTADURÍA PÚBLICA: LA INTERSECCIÓN DE LA METACOGNICIÓN Y LOS PROYECTOS SOCIO INTEGRADORES EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DE FALCÓN “ALONSO GAMERO”

AUTOR:
ROMERO MORÁN JORGE LUIS

Resumen

La educación en contaduría pública enfrenta desafíos significativos en la adaptación de metodologías de enseñanza que respondan a las demandas del entorno moderno. Este artículo titulado "Innovación Educativa en Contaduría Pública: La Intersección de la Metacognición y los Proyectos Socio Integradores en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón “Alonso Gamero” explora desde mi experiencia docente, nuevas metodologías de enseñanza para el programa de Contaduría Pública. Se centra en conocer desde la experiencia y la vivencia la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras que combinan técnicas de metacognición con proyectos socio integradores. La metacognición se refiere a la conciencia y control sobre los propios procesos de aprendizaje, mientras que los proyectos socio integradores buscan vincular directamente el conocimiento académico con la realidad social, involucrando a los estudiantes en actividades que tengan un impacto tangible en sus comunidades. El objetivo es transformar la formación contable mediante una experiencia educativa más dinámica y contextualizada. El artículo discute los beneficios de esta aproximación, tales como la mejora en la capacidad reflexiva y crítica de los estudiantes, así como su preparación para resolver problemas prácticos desde un enfoque socialmente responsable. Además, se presentan casos de estudio que desde mi accionar docente como asesor de proyectos y metodólogo evidencian la efectividad de este enfoque en el desarrollo de habilidades técnicas y sociales esenciales en los futuros contadores, por lo cual, enfoco el paradigma interpretativo, bajo el enfoque introspectivo vivencial y destacando el método de la fenomenología hermenéutica de Gadamer para describir desde el Dasein de los versionantes las derivaciones del presente artículo. La implementación de esta estrategia ha fomentado la participación activa y el compromiso de los estudiantes, a la vez que fortalece los lazos entre la institución académica y la comunidad local.

Palabras clave: Innovación educativa, metacognición, proyectos socio integradores, contaduría pública, aprendizaje significativo.

EDUCATIONAL INNOVATION IN PUBLIC ACCOUNTING: THE INTERSECTION OF METACOGNITION AND SOCIO-INTEGRATIVE PROJECTS AT THE TERRITORIAL POLYTECHNIC UNIVERSITY OF FALCON "ALONSO GAMERO"

Abstract

Public accounting education faces significant challenges in the adaptation of teaching methodologies that respond to the demands of the modern environment. This article entitled "Educational Innovation in Public Accounting: The Intersection of Metacognition and Socio-Integrative Projects at the Universidad Politécnica Territorial de Falcón 'Alonso Gamero'" explores from my teaching experience, new teaching methodologies for the Public Accounting program. It focuses on the implementation of innovative pedagogical practices that combine metacognition techniques with socio-integrative projects. Metacognition refers to awareness and control over one's own learning processes, while socio-integrative projects seek to directly link academic knowledge with social reality, involving students in activities that have a tangible impact on their communities. The goal is to transform accounting education through a more dynamic and contextualized educational experience. The article discusses the benefits of this approach, such as the improvement of students' reflective and critical capacity, as well as their preparation to solve practical problems from a socially responsible approach. In addition, case studies are presented which, from my teaching activities as project advisor and methodologist, show the effectiveness of this approach in the development of essential technical and social skills in future accountants. Therefore, I focus on the interpretative paradigm, under the introspective experiential approach and highlighting the method of Gadamer's hermeneutic phenomenology to describe the derivations of this article from the Dasein of the versionants. The implementation of this strategy has fostered the active participation and commitment of the students, while strengthening the ties between the academic institution and the local community.

Key words: Educational innovation, metacognition, socio-integrative projects, public accounting, meaningful learning.

Introducción

El proceso educativo está en constante evolución, demandando métodos que permitan a los estudiantes desarrollar habilidades prácticas y críticas. El campo de la contaduría pública no es la excepción, requiriendo de una formación que combine conocimientos técnicos con habilidades reflexivas y de resolución de problemas. La Universidad Politécnica Territorial de Falcón se ha destacado por su enfoque en la innovación educativa, destacando el contexto de los Proyectos Socio Integradores.

Así mismo, la innovación educativa ha emergido como una necesidad imperativa en el ámbito académico, siendo un factor determinante en el desarrollo y adaptación de los estudiantes a las exigencias del entorno profesional y social. En particular, el campo de la contaduría pública se enfrenta a

desafíos constantes debido a la evolución continua de las normativas, las tecnologías digitales, y las expectativas socioeconómicas. En este contexto, el presente artículo científico "Innovación Educativa en Contaduría Pública: La Intersección de la Metacognición y los Proyectos Socio Integradores en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero" explora un enfoque pedagógico innovador desde la experiencia y la vivencia, desde lo introspectivo del día a día con esos estudiantes que desde su proceso cognoscente buscan integrar habilidades metacognitivas con la implementación de sus proyectos socio integradores, con el objetivo de formar contadores más competentes, analíticos y responsables socialmente.

Ahora bien, el contexto educativo en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero" se caracteriza

por un compromiso constante con el desarrollo de métodos de enseñanza que no sólo transmitan conocimientos técnicos, sino que también promuevan el pensamiento crítico, la reflexión y la aplicación práctica de los conocimientos en escenarios reales, es acá donde se da esencia a la metacognición, que desde mi experiencia y estudios enfocados durante mi accionar en este tema, se fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje. La metacognición, entendida como la capacidad de los individuos para comprender, controlar y evaluar sus propios procesos de aprendizaje, se convierte en un eje central para potenciar el aprendizaje autónomo y autorregulado de los estudiantes de contaduría. A través del desarrollo de habilidades metacognitivas, se espera que los estudiantes puedan enfrentar situaciones complejas y tomar decisiones

éticas y efectivas en su futura práctica profesional.

Paralelamente, los proyectos socio integradores se presentan como una estrategia pedagógica innovadora que busca vincular el aprendizaje académico con el servicio comunitario por así decirlo. Este enfoque permite que los estudiantes de contaduría pública de nuestra UPTAG apliquen sus conocimientos teóricos en la solución de problemas concretos de los actores sociales que los requieren, promoviendo una educación que es tanto intelectual como socialmente responsable. Estos proyectos no solo enriquecen la experiencia educativa, sino que también fortalecen los lazos entre la universidad y la sociedad, fomentando un desarrollo sostenible y equitativo.

El artículo examina cómo la combinación de la metacognición y los proyectos socio integradores no solo mejora

el aprendizaje en el espacio de aprendizaje, sino que también prepara a los estudiantes para ser agentes de cambio dentro de la sociedad. A través de estudios de caso y datos empíricos recopilados desde mi hacer docente en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero (UPTAG), se analizan los efectos de este enfoque dual en el rendimiento académico y en el desarrollo personal de los estudiantes. Se presenta evidencia sobre cómo esta intersección pedagógica ha contribuido a una mayor motivación, compromiso y satisfacción por parte de los estudiantes, al tiempo que los dota de herramientas eficaces para lidiar con escenarios contables del mundo real.

En perspectiva, este artículo no sólo defiende la viabilidad de integrar la metacognición y los proyectos socio integradores dentro del PNF de Contaduría Pública, sino que también

propone un modelo replicable para otras instituciones educativas u otros Programas Nacionales de Formación de nuestra casa de estudios, que buscan preparar profesionales equipados para los desafíos del siglo XXI. En el corazón de este artículo, se encuentra la creencia de que la educación debe ser un proceso transformador que no sólo forme profesionales competentes, sino seres humanos éticos, conscientes y comprometidos con su entorno.

Fundamentación teórica

Metacognición en la Educación Contable

La metacognición, o el conocimiento y control sobre los propios procesos cognitivos, es fundamental para el aprendizaje autónomo y crítico. En el contexto de la contaduría, esto implica que los estudiantes no solo memoricen conceptos y fórmulas, sino que comprendan cómo y cuándo aplicar sus conocimientos de manera efectiva. Implementar estrategias metacognitivas en el

aula fomenta la autorreflexión y la autoevaluación, permitiendo a los estudiantes identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

Partiendo del contexto anterior, la metacognición, entendida por (Flavell, 1979) "como la capacidad de los estudiantes para reflexionar sobre sus propios procesos de pensamiento", es crucial en la educación contable. En un campo que requiere precisión, atención al detalle y pensamiento crítico, fomentar habilidades metacognitivas puede mejorar significativamente el desempeño de los estudiantes. Para el autor (op. cit.) "la metacognición no solo ayuda a los estudiantes a entender qué están aprendiendo, sino también cómo lo hacen, permitiéndoles aplicar estrategias de aprendizaje más efectivas".

En la educación contable, los estudiantes a menudo se enfrentan a complejas normas contables, principios económicos

y situaciones de decisión financiera. La capacidad metacognitiva les permite planificar, monitorear y evaluar su comprensión antes, durante y después de completar una tarea. Nelson y Narens (1990) destacan que "la metacognición proporciona un sistema de control cognitivo que permite a los estudiantes identificar cuándo no entienden un concepto o han cometido un error en sus cálculos". Este autoconocimiento es fundamental para desarrollar una conciencia crítica que habilite a los futuros contadores a adaptarse a las complejidades del mundo financiero.

Además, para (Schraw, 1998, p. 113) "la enseñanza de habilidades metacognitivas puede ser realizada mediante la instrucción directa, la modelación y la práctica reflexiva". En este sentido, implementar actividades en las aulas que fomenten el pensamiento crítico y la autoevaluación puede mejorar la

retención del conocimiento y la aplicación práctica de estos por parte de los estudiantes. Como señala Jacobs y Paris (1987), “Los estudiantes que son metacognitivos son más conscientes de su propio aprendizaje; pueden identificar sus puntos fuertes y débiles y son capaces de aplicar las habilidades de aprendizaje apropiadas a diferentes demandas del contexto educativo”.

La tecnología también juega un papel importante en el desarrollo de la metacognición en la educación contable. Las plataformas de aprendizaje en línea y los recursos digitales pueden proporcionar retroalimentación instantánea, lo que permite a los estudiantes reflexionar sobre sus errores y aprender de ellos en tiempo real. La “retroalimentación instantánea y adaptativa es capaz de guiar el aprendizaje y fomentar la responsabilidad personal”, según

Azevedo & Aleven (2013), haciendo que los estudiantes sean más conscientes de sus procesos de aprendizaje.

La implementación de la metacognición en el contexto de los Proyectos Socio Integradores del PNF en Contaduría Pública no solo promueve el desarrollo académico, sino también prepara a los estudiantes para la vida profesional. El proceso metacognitivo inculca una mentalidad de aprendizaje durante toda la vida, donde los futuros contadores continúan evaluando y ajustando sus habilidades frente a nuevos desafíos. Según Kuhn (2000), “aquellos que posean habilidades metacognitivas estarán mejor equipados para adaptarse a los cambios y a las complejidades del mundo laboral moderno”.

Sin embargo, la inculcación de la metacognición en la educación contable no está exenta de retos. Exige un cambio

en cómo los educadores y las instituciones perciben el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los docentes debemos estar formados para integrar técnicas metacognitivas en la enseñanza, lo cual puede implicar un rediseño curricular y un cambio en el enfoque pedagógico tradicional hacia métodos más interactivos y centrados en el estudiante.

Así, la metacognición en la educación contable ofrece un valor incalculable al fomentar el pensamiento crítico, la conciencia y la adaptación frente a desafíos. Aunque presenta retos, su implementación puede transformar la educación contable y preparar a los estudiantes para ser profesionales competentes y adaptativos. La inversión en la enseñanza de habilidades metacognitivas es, sin duda, una apuesta segura por el futuro del sector contable a través de los PSI.

Proyectos Socio Integradores: Un Enfoque Práctico

Los proyectos socio integradores son una herramienta pedagógica que vincula la teoría con la práctica mediante la resolución de problemas reales en la comunidad. Este modelo permite a los estudiantes trabajar en proyectos que no solo les ayudan a aplicar sus conocimientos técnicos, sino que también generan un impacto positivo en su entorno. En el PNF de Contaduría Pública, esto puede incluir la participación en auditorías comunitarias, manejo de presupuestos para ONGs locales, o apoyo en la gestión financiera de pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, los Proyectos Socio Integradores (PSI) en el PNF de Contaduría Pública se presentan como una estrategia pedagógica innovadora, dirigida a trascender la mera adquisición de competencias técnicas para integrar, además, los valores sociales, éticos y humanos en los futuros profesionales. Estos

proyectos muestran una respuesta eficaz a la necesidad de formar contadores que no solo dominen los conocimientos contables, sino que también entiendan el impacto social y económico de sus acciones.

En primer lugar, es crucial entender que el sector contable en Venezuela ha evolucionado significativamente. En un entorno globalizado e interconectado, los contadores requieren habilidades que van más allá del mero registro y análisis de datos financieros. De acuerdo con Fernández (2020), "el contador debe convertirse en un agente de cambio social, consciente de su entorno y adecuadamente preparado para influir de manera positiva en las decisiones económicas". Los PSI en la educación contable tienen como objetivo principal cultivar esta conciencia y capacidad crítica en los estudiantes.

Los Proyectos Socio Integradores, según Ruiz (2021),

"son una herramienta esencial para el aprendizaje significativo, ya que vinculan los conocimientos teóricos con situaciones reales del entorno". Esta vinculación permite a los estudiantes interactuar directamente con las comunidades, identificar problemáticas sociales y aplicar sus conocimientos para proponer soluciones viables. En este contexto, los PSI promueven la responsabilidad social y ética al llevar a los estudiantes a cuestionar y analizar las implicaciones de las prácticas contables en diversos contextos socioeconómicos.

Un ejemplo claro de la aplicación de los PSI sería el desarrollo de talleres de educación financiera en comunidades desfavorecidas o entidades nuevas que empiezan su proceso de emprendimiento. Estos talleres no solo proporcionarían a estas organizaciones las herramientas necesarias para gestionar sus

recursos de manera eficaz, sino que también sensibilizan a los estudiantes sobre la importancia de la contabilidad como herramienta de transformación social. Esta experiencia práctica enriquece su formación y, según López (2022), "fomenta una percepción más holística de la contabilidad, donde el impacto social es tan importante como el éxito económico".

Además, la implementación de los PSI en el PNF de Contaduría Pública promueve habilidades blandas, cada vez más valoradas en el mercado laboral actual. La capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la comunicación efectiva y el pensamiento crítico son competencias que se fortalecen a través de la interacción constante con problemas reales y diversos grupos sociales. Como apunta García (2021), "la integración de estas habilidades en el currículo contable prepara a los estudiantes para enfrentar los

retos actuales y futuros de su profesión con una visión amplia y humanitaria".

En contexto de todo lo reseñado, los Proyectos Socio Integradores en Contaduría son mucho más que una tendencia educativa. Representan un cambio necesario hacia una educación contable que busca formar profesionales completos y responsables, capaces de contribuir al bienestar social. Integrar estos proyectos en el currículo contable no solo responde a las demandas del mercado global, sino que también satisface la necesidad de una sociedad más justa y equitativa, donde la contabilidad actúe como un puente hacia el desarrollo sostenible. Son, sin lugar a dudas, una inversión en el futuro de la profesión contable y de la sociedad misma.

Intersección de Metacognición y Proyectos Socio Integradores

La combinación de la metacognición y los proyectos

socio integradores crea una experiencia de aprendizaje enriquecedora. A través de los proyectos, los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar estrategias metacognitivas, reflexionando sobre sus experiencias, evaluando sus procesos de toma de decisiones, y ajustando sus metodologías conforme a sus aprendizajes. Esto no solo potencia el conocimiento técnico, sino que también desarrolla habilidades blandas esenciales en el entorno laboral.

En este sentido, la intersección entre la metacognición y los proyectos socio integradores en el Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública (PNFCP) representa un área de innovación educativa que enfatiza el aprendizaje profundo y significativo. La metacognición es crucial en el ámbito educativo ya que implica el conocimiento y regulación de los propios procesos cognitivos; es decir, es el proceso mediante el cual los estudiantes

toman conciencia de su propio conocimiento y habilidades, lo que les permite evaluar y ajustar sus estrategias de aprendizaje para mejorar su rendimiento académico.

En el contexto del PNFCP, la integración de proyectos socio integradores es fundamental, ya que estos permiten a los estudiantes aplicar conocimientos teóricos en situaciones prácticas y reales dentro de sus comunidades. Según Johnson y Johnson (2009), los proyectos de aprendizaje basado en la comunidad fortalecen el sentido de responsabilidad social y fomentan habilidades de resolución de problemas en un contexto real. Cuando combinamos la metacognición con estos proyectos, no solo estamos enseñando a los estudiantes a ser conscientes de su propio proceso de aprendizaje, sino que también fomentamos un aprendizaje que es intrínsecamente motivador y

contextualizado.

En perspectiva, la metacognición prepara a los estudiantes del PNFCP para enfrentar desafíos complejos mediante la evaluación crítica de su entorno de aprendizaje y sus estrategias. Flavell (1979), pionero en el estudio de este concepto, argumenta que la metacognición facilita una comprensión más profunda y flexible de los conceptos académicos, lo que es fundamental en campos tan dinámicos como la contaduría pública. Gracias a esta habilidad, los estudiantes pueden autorregular su aprendizaje, lo cual, según Schraw y Dennison (1994), es un predictor clave del éxito académico en educación superior.

Por otro lado, los proyectos socio integradores se basan en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984), quien sostiene que el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia. Al integrar estos

proyectos en el PNFCP, los estudiantes están expuestos a situaciones del mundo real donde deben aplicar habilidades contables al análisis y solución de problemas en sus comunidades, promoviendo no solo el aprendizaje técnico, sino también el desarrollo interpersonal y ético profesional.

La convergencia entre metacognición y proyectos socio integradores se traduce en un aprendizaje transformador que no solo aboga por la excelencia académica, sino que también promueve una conciencia social crítica entre los futuros contadores. Como señalan Dewey (1938) y Piaget (1954), la interacción entre experiencia y reflexión es fundamental para el desarrollo cognitivo y moral. En este sentido, el PNFCP no solo prepara a los estudiantes para la vida profesional, sino también para convertirse en agentes de cambio dentro de sus comunidades.

Los beneficios de integrar la metacognición con los proyectos socio integradores en el PNFCP son vastos. A través de esta combinación, los estudiantes no solo adquieren un conocimiento técnico invaluable, sino que también desarrollan una mayor conciencia de su responsabilidad social como profesionales de la contabilidad. Este enfoque holístico de la educación en contaduría pública asegura que los egresados estén mejor preparados para enfrentar los desafíos del mundo moderno, equipados con las herramientas necesarias para pensar de manera crítica, actuar de manera ética y contribuir positivamente a la sociedad.

Metodología

En el desarrollo del presente artículo, la metodología empleada desempeña un papel fundamental para dar camino holístico al sentido del ser y hacer del proceso, por ende, el mismo se construye bajo el paradigma

interpretativo, orientado a un enfoque introspectivo vivencial y el método fenomenológico hermenéutico de Gadamer para dar sentido a los estudios de casos, se combinan de manera armónica para ofrecer una comprensión profunda y enriquecida sobre las prácticas educativas innovadoras en el ámbito de la contaduría pública.

El paradigma interpretativo es elegido como base metodológica debido a su capacidad para examinar la realidad mediante la comprensión de los significados y experiencias subjetivas de los individuos involucrados. Este enfoque es particularmente relevante en el contexto educativo, donde las experiencias personales y las interpretaciones son esenciales para comprender la transformación de las prácticas pedagógicas y la implementación de proyectos socio integradores. En este sentido, el enfoque no solo se centra en los resultados objetivos, sino en cómo estas

innovaciones son vividas, percibidas y significadas por los participantes.

Ahora bien, el enfoque introspectivo vivencial se alinea con el paradigma interpretativo al enfatizar la importancia de la experiencia directa y la reflexión interna como fuentes primarias de conocimiento. En el contexto del artículo, este enfoque permite un examen detallado de cómo los estudiantes y educadores de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero interactúan con nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje. La introspección contribuye a que los estudiantes reconozcan sus propios procesos de pensamiento y estrategias metacognitivas, incrementando así su capacidad para adaptarse y responder a los desafíos educativos.

De igual forma, el método fenomenológico hermenéutico de Gadamer es el núcleo de la

investigación. Este método, originado en la tradición filosófica, se centra en la búsqueda de comprensión a través del diálogo y la interpretación de textos, experiencias y situaciones prácticas. Gadamer sostiene que todo acto de comprensión es, en cierta forma, una fusión de horizontes; es decir, una interacción entre la perspectiva del investigador y la de los sujetos del estudio. En este contexto, la investigación busca no solo describir los fenómenos educativos en cuestión, sino interpretarlos en su totalidad, considerando las influencias culturales, históricas y contextuales.

A través de los estudios de casos, las percepciones del contexto, grupos focales y análisis de contenido, los datos recogidos no solo permiten identificar patrones comunes, sino también resaltar las experiencias únicas de los estudiantes. La riqueza de las narrativas obtenidas hace posible

una comprensión holística de cómo la metacognición y los proyectos socio integradores contribuyen a la formación integral de los futuros contadores públicos. Los aspectos hermenéuticos se manifiestan en la constante reflexión sobre la vigencia de los enfoques pedagógicos tradicionales en contraposición con los modelos innovadores, buscando siempre comprender la esencia de los cambios percibidos y su impacto en el ámbito académico y profesional.

En contexto, la metodología adoptada en este artículo ofrece una lente integral y sensible para explorar la intersección de la metacognición y los proyectos socio-integradores en el contexto educativo del PNF en Contaduría Pública. Al emplear un enfoque hermenéutico fenomenológico de Gadamer dentro de un paradigma interpretativo, se garantiza que la comprensión obtenida no solo sea rica y

matizada, sino también profundamente enraizada en las vivencias de los estudiantes, en este sentido parto desde mis versionantes, grupo de estudiantes del PNF que han dejado contexto epistémico en sus haceres académicos en la construcción de sus proyectos, por lo cual, las experiencias y vivencias van desde tres estudios de casos o experiencias de algunos de estos. Como resultado, este estudio no solo aporta al campo académico con hallazgos relevantes, sino que también inspira a los educadores a reconsiderar y enriquecer sus prácticas pedagógicas en pro de una educación más significativa y transformadora.

Resultados

La implementación de estos enfoques en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero, ha mostrado resultados prometedores. Los estudiantes presentan un mejor rendimiento académico, con una mayor capacidad para enfrentar

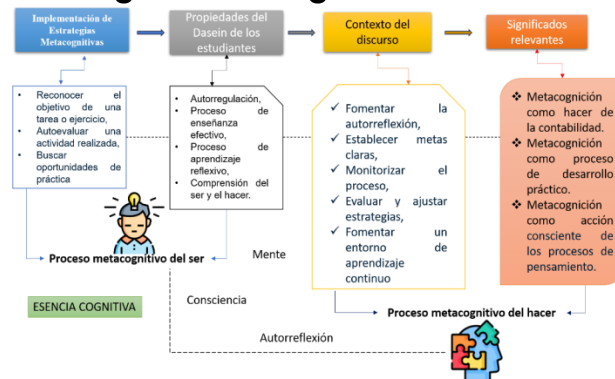
problemas nuevos y complejos. Además, han desarrollado una percepción más aguda de su propio proceso de aprendizaje, lo que los hace más autónomos y proactivos. El impacto en la comunidad o en las empresas abordadas es igualmente positivo, con proyectos que han mejorado la vida local y que sirven de puente entre la universidad y el entorno socioeconómico. Para dar cabida a esto, se reflejan tres estudios de caso en donde los estudiantes del PNF en Contaduría Pública desarrollaron sus experiencias y desde su Dasein destacan la vinculación metacognitiva con el accionar académico de los PSI.

Caso de Estudio 1: Implementación de Estrategias Metacognitivas

En este caso, un grupo de estudiantes del programa de Contaduría Pública en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero" participó en una construcción

epistémica en clase enfocada en desarrollar habilidades metacognitivas. El objetivo era mejorar su capacidad para autorregular su aprendizaje y aplicar conceptos contables de manera más efectiva. A lo largo del trayecto, como docente promoví actividades como la reflexión sobre el proceso de aprendizaje, autoevaluaciones y discusiones grupales. Los resultados mostraron un incremento significativo en la autonomía de los estudiantes y una mayor comprensión de los conceptos complejos, lo que permitió un aprendizaje más profundo y personal.

Fig. 1. Representación del estudio de caso 1. Implementación de Estrategias Metacognitivas



Fuente: Romero (2024)

Caso de Estudio 2: Proyectos Socio Integradores en las Empresas

Este caso se centró en la integración de proyectos socio integradores donde los estudiantes colaboraron con pequeñas empresas locales para abordar problemas contables reales, proceso medular para establecer los diagnósticos participativos y enfocar los problemas o necesidades administrativas-contables dentro de las organizaciones. A través de este enfoque, los estudiantes aplicaron sus conocimientos en situaciones prácticas, lo que enriqueció su comprensión del impacto social de su futura profesión. Los estudiantes trabajaron en equipos para desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles, lo que no solo benefició a las empresas, sino que también promovió un sentido de responsabilidad social y compromiso socio-participativo. El proyecto resultó en una experiencia de aprendizaje transformadora que fortaleció las

habilidades prácticas y sociales de los estudiantes.

Fig. 2. Representación del estudio de caso 2. Proyectos Socio Integradores en las empresas.

Fuente: Romero (2024)

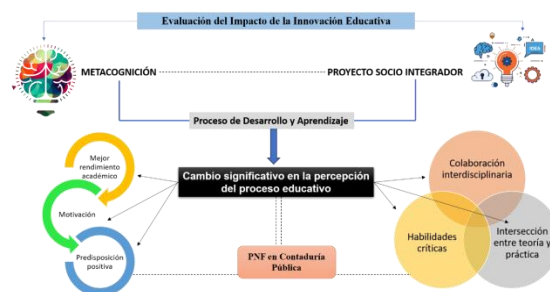
Caso de Estudio 3: Evaluación del Impacto de la Innovación Educativa

Este caso investigó el impacto global de la inclusión de la metacognición y los proyectos socio integradores en el proceso de desarrollo y aprendizaje dentro de la unidad curricular de proyecto del PNF en Contaduría Pública. Durante el estudio, se recopiló y analizó información a

través de la interacción en actividades académicas y observaciones directas de los estudiantes. Los hallazgos indicaron mejoras en el rendimiento académico general, una mayor motivación hacia el aprendizaje y una predisposición positiva hacia la colaboración interdisciplinaria. Además, los estudiantes desarrollaron habilidades críticas como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, fundamentales para el ejercicio profesional de la contaduría pública. Este enfoque innovador evidenció un cambio significativo en la percepción del proceso educativo, subrayando la importancia de fomentar la intersección entre teoría y práctica en la educación superior.



Fig. 3. Representación del estudio de caso 3. Evaluación del Impacto de la Innovación Educativa.



Fuente: Romero (2024)

Discusión

El artículo "Innovación Educativa en Contaduría Pública: La Intersección de la Metacognición y los Proyectos Socio Integradores en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón 'Alonso Gamero'" ofrece una perspectiva innovadora sobre cómo los enfoques pedagógicos contemporáneos pueden transformar la educación contable en el siglo XXI. A través de un enfoque teórico sólido y estudios de caso empíricos, el artículo resalta cómo la metacognición y los proyectos socio integradores pueden ser catalizadores de un aprendizaje más significativo y relevante en el campo de la contaduría pública.

En términos teóricos, el artículo profundiza en la importancia de la metacognición como un componente clave en la pedagogía moderna. La metacognición, entendida como la capacidad de los estudiantes para reflexionar sobre sus propios procesos de aprendizaje, no solo favorece un aprendizaje más profundo, sino que también fomenta la autoeficacia y la autonomía en los estudiantes. La literatura sugiere que cuando los estudiantes entienden cómo aprenden, pueden aplicar estrategias más efectivas para adquirir y retener el conocimiento. Este entendimiento autorreflexivo se convierte en un motor para el desarrollo de habilidades críticas en el ámbito contable, como lo son el análisis financiero y la resolución de problemas complejos.

El artículo también describe de manera detallada los estudios de caso llevados a cabo en la Universidad Politécnica Territorial

de Falcón "Alonso Gamero", donde los proyectos socio integradores en el PNF en Contaduría Pública desempeñaron y desempeñan un papel crucial. Estos proyectos permitieron a los estudiantes aplicar sus conocimientos contables en contextos reales, lo que no solo enriqueció su comprensión teórica, sino que también les brindó habilidades prácticas valiosas. Los resultados de estos estudios sugieren que cuando los estudiantes participan en proyectos que abordan problemas sociales, desarrollan un sentido de responsabilidad ética y social, aspectos esenciales para los contadores en el entorno laboral actual.

Los hallazgos presentados en el artículo son congruentes con las tendencias globales en educación, que abogan por una integración más estrecha entre el conocimiento académico y la aplicación práctica en contextos del mundo real. Esto se alinea con

el creciente reconocimiento de que la educación contable debe prepararse no solo para manejar números y balances, sino también para influir positivamente en las comunidades organizadas y liderar de manera efectiva.

En contexto destacable, el artículo subraya que la intersección de la metacognición y los proyectos socio integradores ofrece un modelo educativo robusto y adaptable para la contaduría pública en un entorno universitario. Al implementar estas innovaciones pedagógicas, las instituciones pueden formar profesionales no solo competentes en su campo técnico, sino también conscientes de su impacto social y ético. Este enfoque integrado podría significar un cambio paradigmático que redefina la educación contable en la próxima década.

Conclusión

La intersección de la

metacognición y los proyectos socio integradores representa una innovación educativa efectiva en la enseñanza de la contaduría pública. La Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero en su PNF en Contaduría Pública ha evidenciado que estos enfoques no solo potencian el aprendizaje académico, sino que también forman profesionales comprometidos socialmente. Este modelo puede servir de referencia para otras instituciones educativas que buscan integrar la teoría con la práctica, preparando a sus estudiantes para un futuro profesional más exigente y dinámico.

En otro aspecto conclusivo, puedo destacar que la innovación educativa en contaduría pública, al interceptar la metacognición con proyectos socio integradores en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero", representa un avance significativo

en la formación de profesionales competentes y socialmente responsables. Este enfoque transforma el tradicional proceso de enseñanza-aprendizaje, fomentando el pensamiento crítico y la autorreflexión, elementos esenciales para el éxito académico y profesional en el campo de la contaduría. Al empoderar a los estudiantes para volverse conscientes de sus propios procesos cognitivos, se les brinda la oportunidad de desarrollar habilidades más allá de lo técnico, abriéndose camino hacia la innovación y mejora continua en sus futuros roles profesionales.

El enfoque en proyectos socio integradores no solo refuerza el aprendizaje, sino que también posiciona a los estudiantes como agentes de cambio. Esta metodología permite aplicar sus conocimientos contables en contextos del mundo real, lo que amplía su comprensión de las implicaciones sociales y éticas de

su práctica profesional. Al involucrarse en iniciativas comunitarias, los estudiantes no solo fortalecen su capacidad técnica, sino que también desarrollan un sentido profundo de responsabilidad social y ética, valores imprescindibles en un contador público comprometido con el bienestar social y el desarrollo sostenible del país.

Finalmente, la implementación de estas innovaciones educativas en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón establece un modelo a seguir para otras instituciones que buscan enriquecer su oferta académica y preparar a sus estudiantes para los desafíos actuales del mundo laboral. Con el respaldo de un enfoque metodológico que integra la metacognición y los proyectos socio integradores, se promueve un entorno educativo dinámico que no solo forma profesionales de excelencia, sino ciudadanos íntegros y comprometidos. Esta visión

holística no solo beneficia a los estudiantes, sino que contribuye al desarrollo de una sociedad más equitativa y sostenible, reafirmando a nuestra universidad como un eje fundamental en la transformación social.

Referencias

- Azevedo, R., & Aleven, V. (2013). Metacognition and learning technologies: An overview of current interdisciplinary research. In *International handbook of metacognition and learning technologies* (pp. 1-16). Springer, New York, NY.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dewey, J. (1938). "Experience and Education". Kappa Delta Pi.
- Fernández, J. (2020). El contador como agente de cambio social. *Revista de Educación Contable*.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906-911.
- Gadamer, H.-G. (1989). *Truth and Method*. London: Sheed and Ward.
- García, S. (2021). Habilidades blandas en la formación de contadores. *Boletín de Educación Profesional*.
- Jacobs, J. E., & Paris, S. G. (1987). Children's metacognition about reading: Issues in definition, measurement, and instruction. *Educational Psychologist*, 22(3-4), 255-278.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational researcher*, 38(5), 365-379.
- Kolb, D. A. (1984). "Experiential learning: Experience as the source of learning and development". Prentice-Hall.
- Kuhn, D. (2000). Metacognitive development. *Current Directions in Psychological Science*, 9(5), 178-181.
- López, M. (2022). El impacto social de la educación contable. *Educación y Desarrollo Social*.
- Nelson, T. O., & Narens, L. (1990). Metamemory: A theoretical framework and new findings. *The Psychology of*

- Learning and Motivation, 26, 125-141.
- Ruiz, L. (2021). Aprendizaje significativo a través de Proyectos Socio Integradores. Revista de Pedagogía y Sociedad.
- Schraw, G. (1998). Promoting general metacognitive awareness. Instructional Science, 26(1-2), 113-125.
- Schraw, G., & Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. Contemporary Educational Psychology, 19(4), 460-475.

MÁS ALLÁ DE LAS MÉTRICAS: SENTIDO Y SIGNIFICACIÓN DEL CONFLICTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS.

AUTOR:
RUEDA OLIVIERI EDDY

RESUMEN

En la gerencia de proyectos, el conflicto es un fenómeno omnipresente que puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para el éxito de cualquier acción emprendida. Pretendo explorar cómo los conflictos pueden influir en la dinámica del equipo de proyecto y en la ejecución del mismo. A nivel metodológico se presenta bajo el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico y/o racionalista), por lo que según Morales (2003) Suárez (2007), Hernández, Fernández y Baptista (2010) responde a una investigación de tipo descriptiva, documental-bibliográfica y se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura, lo cual implica la explicación de la realidad partiendo de la sistematicidad, objetividad, lectura crítica, interpretación y síntesis de los hallazgos encontrados. Por consiguiente asumo la estructura básica de un texto propuesto por modelo IMRYD (Introducción, Métodos, Resultados y Discusión), promovido en 1972 por el *American National Standards Institute* (ANSI). Finalizo con las siguientes conclusiones: Las fuentes de conflicto en la gerencia de proyectos son variadas y disimiles. Los conflictos inciden en el desempeño del equipo y garantizan el éxito o fracaso de cualquier tipo de proyecto. Para mitigar el impacto negativo de los conflictos, existen estrategias de gestión, basándose en la mediación, negociación y facilitación.

Palabras clave: conflicto, gerencia de proyectos, estrategias de gestión

BEYOND METRICS: MEANING AND SIGNIFICANCE OF CONFLICT IN PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

In project management, conflict is a pervasive phenomenon that can have both positive and negative consequences for the success of any action undertaken. I intend to explore how conflict can influence project team dynamics and project execution. At the methodological level it is presented under the positivist paradigm also called (quantitative, empirical-analytical and/or rationalist), so according to Morales (2003) Suarez (2007), Hernandez, Fernandez and Baptista (2010) it responds to a descriptive, documentary-bibliographic type of research and is based on a thorough review of the literature, which implies the explanation of reality based on the systematicity, objectivity, critical reading, interpretation and synthesis of the findings found. Therefore, I assume the basic structure of a text proposed by the IMRYD model (Introduction, Methods, Results and Discussion), promoted in 1972 by the American National Standards Institute (ANSI). I end with the following conclusions: The sources of conflict in project management are varied and dissimilar. Conflicts affect team performance and ensure the success or failure of any type of project. To mitigate the negative impact of conflicts, there are management strategies based on mediation, negotiation and facilitation.

Key words: conflict, project management, management strategies.

INTRODUCCIÓN

En la gerencia de proyectos, el conflicto es un fenómeno omnipresente que puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para el éxito de cualquier acción emprendida, en ese sentido, históricamente, la investigación sobre la gerencia de proyectos ha enfatizado las métricas y los resultados cuantificables, tales como el cumplimiento de plazos y el control de costos; sin embargo, se ha prestado menos atención a los aspectos cualitativos y humanos del conflicto.

A nivel de Latinoamérica, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha desempeñado un papel crucial en la evaluación y promoción de proyectos en la región, utilizando diversas métricas para medir su impacto y efectividad; además, son un referente para el cumplimiento de objetivos inmediatos, así como contribuir al desarrollo sostenible a largo plazo.

En ese orden de ideas, en informe sobre las amenazas del cambio climático y las métricas de mitigación y adaptación en ciudades de América Latina y el Caribe, se destaca que “el

monitoreo y evaluación de las políticas climáticas en la región es fundamental para identificar las áreas que requieren mejoras y ajustar las estrategias en consecuencia” (CEPAL, 2022: p. 45).

Por otro lado, según informe de la CEPAL (2019) “los indicadores económicos son herramientas clave para la formulación de políticas públicas efectivas” (p. 32), en este sentido, se ha trabajado en el desarrollo de indicadores económicos y proyecciones que son esenciales para la planificación y ejecución de proyectos en la región donde se incluyen medidas de producto potencial, índices de tipo de cambio real e indicadores adelantados de la actividad económica.

Por consiguiente el empleo de estas métricas permite a los países de América Latina y el Caribe tomar decisiones informadas y basadas en datos, lo que es crucial para el éxito de cualquier proyecto de desarrollo. Un ejemplo claro de esto es el proyecto conjunto de la CEPAL (2018), la Comisión Europea y la OCDE, que busca “identificar las métricas más relevantes para la elaboración de políticas de bienestar y desarrollo sostenible en

América Latina y el Caribe" (p. 27); el cual proporciona una plataforma para el diálogo político y técnico y tiene como objetivo brindar bienestar a todos los ciudadanos sin dejar a nadie atrás.

De esta manera, autores como Moreno, Sánchez y Velosa (2023) explican que cuando se trata de aplicar la gerencia de proyectos, el conflicto puede ser una fuente de innovación y mejora si se gestiona adecuadamente, pero también puede conducir a la desmotivación y al fracaso del mismo si se maneja de manera ineficaz; es por ello que resulta crucial abordar el tema del conflicto desde una perspectiva más amplia que incluya no solo sus causas y consecuencias, sino también su sentido y significación en el contexto de la gerencia de proyectos.

A nivel metodológico se presenta bajo el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico y/o racionalista), por lo que según Morales (2003) Suárez (2007), Hernández, Fernández y Baptista (2010) responde a una investigación de tipo descriptiva, documental-bibliográfica y se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura lo cual

implica la explicación de la realidad partiendo de la sistematicidad, objetividad, lectura crítica, interpretación y síntesis de los hallazgos encontrados; por consiguiente el objetivo principal de este artículo es reflexionar sobre el conflicto en la gerencia de proyectos, más allá de las métricas convencionales, atendiendo la interrogante inicial sobre ¿Cuáles son las principales fuentes de conflicto en la gerencia de proyectos?.

En base a tal interrogante, se busca proporcionar un marco comprensivo para analizar el conflicto desde múltiples perspectivas y ofrecer una visión holística de su impacto y manejo en el ámbito de la gerencia de proyectos. En ese sentido, de acuerdo con Ollé y Cerezuela (2017) comprender las complejidades del conflicto y su gestión puede llevar a una mejora significativa en la eficiencia y efectividad de los equipos de proyecto.

Para concluir este apartado declaro que asumo la estructura básica de un texto propuesto por modelo IMRYD (Introducción, Métodos, Resultados y Discusión), promovido en 1972 por el *American National Standards Institute* (ANSI) quien lo estableció como norma para la presentación

de artículos científicos, el cual fue asumido como estándar en la comunicación científica en revistas científicas y organizaciones como la *American Psychological Association* (APA) y el *International Committee of Medical Journal Editors* (ICMJE).

Metodología

En este apartado se explica la metodología asumida para el desarrollo del proceso investigativo; en este sentido, se realizó bajo el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico y/o racionalista). Asimismo, responde a una investigación de tipo descriptiva, documental-bibliográfica, la cual según Suárez (2007, p.17), "es aquella búsqueda o indagación que se basa en la localización, registro, recuperación, análisis e interpretación de fuentes bibliográficas, hemerográficas, así como fuentes de carácter primario o inéditas".

Por su parte, autores como Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen los estudios descriptivos como aquellos que miden, recolectan y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes sobre variables de un fenómeno a estudiar en un

contexto. Asimismo Morales (2003) refiere que la investigación documental es un proceso de descubrimiento y construcción de conocimientos, donde la explicación de la realidad parte de la sistematicidad, objetividad, lectura crítica, interpretación y síntesis de los hallazgos encontrados, para ello propone una serie de pasos a seguir:

- a. Selección y delimitación del tema
- b. Acopio de información o de fuentes de información,
- c. Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema,
- d. Análisis de los datos y organización de la monografía.
- e. Redacción de la monografía o informe de la investigación y presentación final, tanto oral como escrita (p.3-4).

Por consiguiente, la selección de los documentos afines con el tema de investigación responde a una serie de criterios, tales como: que fueran producciones académicas

e investigativas, mostradas en formatos de tipo libros, artículos de revistas, informes corporativos y/o gubernamentales, conferencias, páginas web, diarios, boletines, devenidos de fuentes electrónicas, en idioma español y/o traducciones, la cuales se constituyeron en unidades de análisis, permitiendo con ello, ahondar en el objeto de estudio.

RESULTADOS

FUNDAMENTO TEÓRICO

En esta sección, se establecerán las bases conceptuales y teóricas necesarias para la comprensión del conflicto en la gerencia de proyectos, así como su evaluación a través de diversas métricas. Se procederá a definir los conceptos clave, así como revisar la literatura existente y presentar las teorías relevantes que servirán como marco para el análisis.

El conflicto se refiere a una situación en la que dos o más partes perciben que sus intereses, valores o necesidades son incompatibles o están en oposición. Según Chiavenato (2011), el conflicto es "un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o está a punto de

afectar negativamente algo que a la primera le importa" (p. 210).

En ese orden de ideas, en el contexto de la gerencia de proyectos, los conflictos pueden surgir por diversas razones, como diferencias en los objetivos del proyecto, falta de comunicación, o competencia por recursos limitados. Aunque el conflicto es a menudo visto de manera negativa, también puede ser una fuente de innovación y mejora si se gestiona adecuadamente (Chiavenato, 2011).

Por otra parte, la gerencia de proyectos, se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Para autores como Kerzner (2013), la gerencia de proyectos implica "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto" (p.15), incluyendo procesos como la planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre de proyectos; por lo que la gerencia de proyectos es fundamental para asegurar que los mismos se completen a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida (Kerzner, 2013).

Las métricas, en el contexto de la gerencia de proyectos, son criterios o estándares de medición que se utilizan para evaluar el desempeño y la efectividad de las acciones o procesos dentro del proyecto. Según Mendoza y Jaramillo (2019) "las métricas son una herramienta esencial en la gerencia de proyectos porque permiten a los gerentes de proyectos medir, monitorear y controlar el progreso del proyecto" (p. 85).

Las métricas pueden incluir indicadores de tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente, entre otros, por lo que el uso adecuado de métricas permite a los gerentes de proyectos identificar problemas y oportunidades de mejora para tomar decisiones informadas que aseguren el éxito del proyecto (Mendoza y Jaramillo, 2019).

Teorías relevantes

La Teoría de la Gestión del Conflicto, ha sido una herramienta fundamental en la comprensión y manejo de los conflictos en diversos contextos organizacionales. Esta teoría se basa en la premisa de que los conflictos son inevitables en cualquier entorno donde interactúan individuos con

diferentes intereses, objetivos y percepciones, el conflicto no es inherentemente negativo; de hecho, puede ser una fuente de innovación y mejora si se gestiona adecuadamente, en ese sentido, la teoría propone cinco estilos de manejo del conflicto, que se derivan de la combinación de dos dimensiones básicas: la asertividad y la cooperación (Thomas & Kilmann, 2020).

La primera dimensión, la asertividad, se refiere al grado en que una persona intenta satisfacer sus propios intereses en una situación de conflicto. La segunda dimensión, la cooperación, se refiere al grado en que una persona intenta satisfacer los intereses de la otra parte involucrada en el conflicto. A partir de estas dos dimensiones, Thomas y Kilmann (2020) identificaron cinco estilos de manejo del conflicto: competir, colaborar, comprometer, evitar y acomodar. Cada uno de estos estilos tiene sus propias características y resulta adecuado para diferentes situaciones.

El estilo de *competir* se caracteriza por una alta asertividad y baja cooperación. En este estilo, la persona busca satisfacer sus propios intereses a expensas de los intereses de la otra parte. Este estilo es útil en

situaciones donde es necesario tomar decisiones rápidas o cuando los intereses de una de las partes son cruciales para el éxito del proyecto. Sin embargo, puede generar resentimiento y dañar las relaciones a largo plazo si se utiliza de manera excesiva (Thomas y Kilmann, 2020).

El estilo de *colaborar*, por otro lado, se caracteriza por una alta asertividad y alta cooperación. En este estilo, ambas partes trabajan juntas para encontrar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas. Este estilo es ideal para situaciones donde es importante mantener relaciones a largo plazo y donde ambas partes tienen intereses legítimos que deben ser considerados. La colaboración puede llevar a soluciones creativas y mutuamente beneficiosas, pero requiere tiempo y esfuerzo para ser efectiva (Thomas y Kilmann, 2020).

El estilo de *comprometer* se sitúa en un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. En este estilo, ambas partes buscan una solución que sea aceptable para ambas, aunque no necesariamente satisfaga completamente los intereses de ninguna de las dos. El compromiso es útil en situaciones donde el tiempo es limitado y donde

ambas partes tienen intereses igualmente importantes. Sin embargo, puede resultar en soluciones subóptimas si se utiliza como la única estrategia de manejo del conflicto (Thomas y Kilmann, 2020).

El estilo de *evitar* se caracteriza por una baja asertividad y baja cooperación. En este estilo, la persona no intenta satisfacer sus propios intereses ni los de la otra parte. El evitar puede ser útil en situaciones donde el conflicto es trivial o donde no hay posibilidad de ganar. Sin embargo, si se utiliza de manera excesiva, puede llevar a la acumulación de tensiones y problemas no resueltos.

En este estilo, la persona prioriza los intereses de la otra parte sobre los suyos propios. La acomodación puede ser útil en situaciones donde es importante mantener la armonía y donde los intereses de la otra parte son más importantes. Sin embargo, si se utiliza de manera excesiva, puede llevar a la insatisfacción y resentimiento de la persona que siempre cede.

Considerando lo anteriormente expuesto tenemos que, la Teoría de la Gestión del Conflicto de Thomas y Kilmann proporciona un marco valioso para comprender y manejar los

conflictos en diversos contextos organizacionales. Al identificar y utilizar los estilos de manejo del conflicto de manera adecuada, los individuos y las organizaciones pueden transformar los conflictos en oportunidades de crecimiento y mejora. La clave está en reconocer que no existe un estilo único que sea adecuado para todas las situaciones, sino que la efectividad de cada estilo depende del contexto y de los intereses de las partes involucradas.

Factores que generan conflicto en los proyectos

En el ámbito de la gerencia de proyectos, los conflictos son inevitables y pueden surgir por diversas razones. Entre los factores más comunes que generan conflictos se encuentran las diferencias en objetivos, la competencia por recursos y la falta de comunicación. Cada uno de estos factores puede afectar significativamente la dinámica del equipo y, en última instancia, el éxito del proyecto.

Uno de los principales factores que generan conflicto en los proyectos son las diferencias en los objetivos de los miembros del equipo. En muchos casos, los integrantes del equipo tienen diferentes expectativas y metas, lo

que puede llevar a tensiones y desacuerdos. Según Chiavenato (2011), "cuando los objetivos de los miembros del equipo no están alineados, es probable que surjan conflictos que afecten la cooperación y la colaboración" (p. 215).

Por ejemplo, un miembro del equipo puede estar enfocado en cumplir con el cronograma del proyecto, mientras que otro puede priorizar la calidad del producto final. Estas diferencias pueden crear fricciones y obstaculizar el progreso del proyecto. Para mitigar estos conflictos, es esencial que los gerentes de proyectos se aseguren de que todos los miembros del equipo comprendan y compartan los objetivos comunes del proyecto (Chiavenato, 2011).

Otro factor que genera conflicto en los proyectos es la competencia por recursos limitados. En muchos proyectos, los recursos, ya sean humanos, financieros o materiales, son escasos y deben ser distribuidos de manera equitativa entre los diferentes componentes del proyecto.

Según Kerzner (2013), "la competencia por recursos es una de las principales causas de conflicto en los proyectos, ya que

los miembros del equipo pueden sentir que sus necesidades no están siendo atendidas adecuadamente" (p. 102). Esta competencia puede llevar a disputas y resentimientos, afectando negativamente la moral del equipo y el rendimiento general del proyecto.

La falta de comunicación es otro factor crítico que puede generar conflictos en los proyectos. Una comunicación inadecuada o insuficiente puede dar lugar a malentendidos, información errónea y falta de coordinación entre los miembros del equipo. Según Mendoza y Jaramillo (2019), "la comunicación efectiva es esencial para la gestión de proyectos, y su ausencia puede conducir a conflictos que dificulten el avance del proyecto" (p. 92). Por ejemplo, si un miembro del equipo no recibe información crucial a tiempo, puede tomar decisiones incorrectas que afecten el desarrollo del proyecto. Para evitar estos problemas, es fundamental que los gerentes de proyectos establezcan canales de comunicación claros y efectivos, promoviendo una cultura de transparencia y colaboración dentro del equipo (Mendoza y Jaramillo, 2019).

En síntesis, el conflicto es un fenómeno inevitable en la gerencia de proyectos y puede tener un impacto significativo en el desempeño del equipo y en el éxito del proyecto. Comprender cómo los conflictos afectan estos aspectos es crucial para los gerentes de proyectos, ya que les permite implementar estrategias efectivas para mitigar sus efectos negativos y aprovechar sus posibles beneficios.

Impacto en desempeño y éxito de los proyectos

El desempeño del equipo puede verse gravemente afectado por la presencia de conflictos no resueltos. Según Chiavenato (2011), "los conflictos mal gestionados pueden conducir a la desmotivación, la disminución de la productividad y un ambiente de trabajo tenso" (p. 230). Cuando los miembros del equipo están inmersos en conflictos, su enfoque se desvía de las tareas y objetivos del proyecto, lo que puede resultar en retrasos y errores. Además, pueden erosionar la cohesión del equipo, dificultando la colaboración y la comunicación efectiva, sino que también reduce su capacidad para trabajar de manera eficiente y productiva (Chiavenato, 2011).

El éxito del proyecto también puede estar en riesgo debido a conflictos no resueltos. Según Kerzner (2013), "los conflictos pueden generar desviaciones en el cronograma y el presupuesto del proyecto, además de afectar la calidad del producto final" (p. 115). Cuando los conflictos no se abordan de manera oportuna, pueden escalar y convertirse en problemas mayores que interfieren con el progreso del proyecto.

Para mitigar el impacto negativo de los conflictos en el desempeño del equipo y el éxito del proyecto, es fundamental que los gerentes de proyectos implementen estrategias efectivas de gestión del conflicto. Mendoza y Jaramillo (2019) señalan que "la mediación y la facilitación son técnicas efectivas para resolver conflictos, ya que permiten a las partes involucradas llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos" (p. 145).

Además, fomentar una comunicación abierta y transparente dentro del equipo puede prevenir la aparición de conflictos y facilitar su resolución temprana. Los gerentes de proyectos también deben promover un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo, donde los miembros del equipo se sientan

valorados y escuchados. Al abordar los conflictos de manera proactiva y constructiva, los gerentes de proyectos pueden minimizar sus efectos negativos y transformar las situaciones de conflicto en oportunidades de mejora e innovación (Mendoza y Jaramillo, 2019).

Por todo lo antes señalado, el conflicto puede tener un impacto significativo en el desempeño del equipo y en el éxito del proyecto. Sin embargo, con una gestión adecuada, es posible mitigar estos efectos negativos y aprovechar los beneficios potenciales del conflicto. Los gerentes de proyectos deben estar preparados para abordar los conflictos de manera proactiva y constructiva, implementando estrategias efectivas que fomenten la colaboración y la comunicación dentro del equipo. De esta manera, podrán garantizar que los conflictos no solo no interfieran con el éxito del proyecto, sino que también contribuyan a su mejora y fortalecimiento.

Estrategias de gestión del conflicto en proyectos

Sobre este aspecto debo destacar que existe una variedad

de estrategias para gestionar de manera efectiva el conflicto tales como mediación, negociación y facilitación, la cuales constituyen herramientas esenciales para los gerentes de proyectos, por cuanto no solo ayudan a resolver conflictos de manera efectiva, sino que también fomentan la colaboración, la innovación y la construcción de relaciones a largo plazo.

La mediación es una estrategia en la cual una tercera parte neutral interviene para ayudar a las partes en conflicto a alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. Según Morales (2016), "la mediación es un proceso voluntario y confidencial en el cual un mediador imparcial facilita la comunicación entre las partes para resolver sus diferencias" (p. 45). Esta estrategia es especialmente útil en situaciones donde las partes han llegado a un punto muerto y no pueden resolver el conflicto por sí mismas.

Aquí vale la pena destacar que el mediador no impone una solución, sino que ayuda a las partes a explorar sus intereses y generar opciones para la resolución del conflicto; además, la mediación puede conducir a soluciones creativas y sostenibles, ya que las partes están

involucradas activamente en el proceso de toma de decisiones (Morales, 2016).

Otra estrategia clave para la gestión del conflicto es la negociación, que implica un proceso de comunicación en el que las partes intentan llegar a un acuerdo que satisfaga sus intereses. Según Gutiérrez y Soriano (2018), "la negociación es un proceso de interacción entre dos o más partes que buscan llegar a un acuerdo sobre un tema en el que tienen intereses comunes y en conflicto" (p. 89).

Por otro lado, la negociación puede ser competitiva o colaborativa y, en la negociación competitiva, cada parte busca maximizar sus propios beneficios, mientras que en la negociación colaborativa, las partes trabajan juntas para encontrar una solución que beneficie a ambas. La negociación colaborativa es especialmente efectiva en proyectos, ya que fomenta la cooperación y la construcción de relaciones a largo plazo (Gutiérrez y Soriano, 2018).

La facilitación es otra estrategia que implica la intervención de un facilitador que ayuda al grupo a trabajar de manera más efectiva y a resolver conflictos. Según Pérez (2017), "la

facilitación es un proceso en el cual un facilitador neutral guía a un grupo para mejorar su proceso de trabajo y alcanzar sus objetivos, facilitando la resolución de conflictos" (p. 67).

El facilitador utiliza diversas técnicas para fomentar la comunicación abierta, la participación equitativa y la toma de decisiones colaborativa. La facilitación es particularmente útil en proyectos complejos con múltiples partes interesadas, ya que ayuda a crear un entorno en el que todos los miembros del equipo se sienten escuchados y valorados. Esta estrategia puede mejorar significativamente la cohesión del equipo y la eficiencia del proyecto (Pérez, 2017).

En resumen, considero que al implementar estas estrategias, los gerentes de proyectos pueden transformar los conflictos en oportunidades de mejora y garantizar el éxito del proyecto. La clave está en reconocer que cada conflicto es único y requiere un enfoque adaptado a las circunstancias específicas del proyecto y las partes involucradas.

CONCLUSIONES

- Las principales fuentes de conflicto en la

gerencia de proyectos incluyen diferencias en objetivos, competencia por recursos y falta de comunicación.

- La resistencia al cambio y la falta de comunicación durante la implementación de nueva tecnología, las diferencias en objetivos y prioridades entre el personal y la gerencia, la competencia por recursos y las diferencias en enfoques así como el miedo a perder el empleo y la falta de confianza en la dirección y de reconocimiento son ejemplos claros de cómo surgen los conflictos en cualquier organización.
- Los conflictos pueden tener un impacto significativo en el desempeño del equipo y en el éxito o fracaso de

cualquier tipo de proyecto.

- Los conflictos no resueltos pueden reducir la productividad, aumentar la resistencia, disminuir la colaboración, erosionar la cohesión del equipo y llevar a un entorno de trabajo tenso.
- Así como generar desviaciones en el cronograma y el presupuesto del proyecto, afectar la calidad del producto final y comprometer los estándares y expectativas del cliente o patrocinador del proyecto.
- Para mitigar el impacto negativo de los conflictos, se han demostrado estrategias de gestión, basándose en la mediación, negociación y facilitación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEPAL. (2018). Métricas para políticas del bienestar y del desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de [\[https://foroalc2030.cepal.org/2019/sites/foro2019/files/policy_metrics_for_wb_in_lac_project_note_esp_3.pdf\]](https://foroalc2030.cepal.org/2019/sites/foro2019/files/policy_metrics_for_wb_in_lac_project_note_esp_3.pdf) (https://foroalc2030.cepal.org/2019/sites/foro2019/files/policy_metrics_for_wb_in_lac_project_note_esp_3.pdf)
- CEPAL. (2019). Indicadores económicos y proyecciones. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de [\[https://www.cepal.org/es/subtemas/indicadores-economicos-proyecciones\]](https://www.cepal.org/es/subtemas/indicadores-economicos-proyecciones) (<https://www.cepal.org/es/subtemas/indicadores-economicos-proyecciones>)
- CEPAL. (2022). Amenazas de cambio climático, métricas de mitigación y adaptación en ciudades de América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de [\https://www.cepal.org/es/publicaciones/46575-amenazas-cambio-climatico-metricas-

- mitigacion-adaptacion-ciudades-america](<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46575-amenazas-cambio-climatico-metricas-mitigacion-adaptacion-ciudades-america>)
- Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill.
- Hernández, R; Fernández, C.; Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial McGrawHill Interamericana. México.
- Kerzner, H. (2013). Dirección de Proyectos: Una introducción con casos y soluciones. Díaz de Santos.
- Losada, B. & Briz Clariget, M. J. (2024). La gestión de conflictos laborales. Revista de Derecho, 29, 1-20. <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>
- Mendoza, M., y Jaramillo, A. (2019). Gerencia de Proyectos: Fundamentos, aplicaciones y avances. Editorial Pearson.
- Morales, O. (2003) Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En Manual para la elaboración y presentación de la monografía (Norelkys Espinoza y Ángel Rincón, Editores). Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. 2003. pp.20. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Morales-22/publication/237611564_FUNDAMENTOS_DE_LA_INVESTIGACION_DOCUMENTAL_Y_LA_MONOGRAFIA/links/54b550a10cf2318f0f9765c4/FUNDAMENTOS-DE-LA-INVESTIGACION-DOCUMENTAL-Y-LA-MONOGRAFIA.pdf
- Moreno, N., Sánchez, L. y Velosa, J.(2023). Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación. Colombia: Universidad EAN.
- Ollé, C. y Cerezuela, B. (2017). Gestión de proyectos paso a paso. España: Editorial UOC, S.L.
- Pérez, A., & Rodríguez, S. (2017). Sinergia entre comunicación y liderazgo en proyectos. Editorial Pirámide.
- Suárez, N. (2007). La investigación documental paso a paso. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Recuperado de: <https://n9.cl/9c8ka>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2020). Instrumento de Modos de Conflicto. CPP, Inc.

POLARIZACIÓN AFECTIVA: IMPLICACIONES PARA EL ANÁLISIS POLÍTICO

AUTOR:

RUIZ CUBA LARRY VIDAL

Resumen

Este estudio examina los efectos de la polarización afectiva sobre la cohesión social y la estabilidad democrática. La polarización afectiva se define como la escalada de sentimientos desfavorables contra el grupo político contrario. Se examinan tres temas principales utilizando un enfoque integrador basado en investigaciones empíricas realizadas en EE.UU., Israel, Portugal y Dinamarca: la legitimidad de la violencia partidista, la percepción del liderazgo en las crisis políticas y el impacto de las actitudes raciales en la participación electoral. En la investigación se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos, como el análisis del contenido de los medios de comunicación, experimentos controlados y encuestas longitudinales. Los resultados demuestran cómo las diferencias partidistas influyen en la forma en que la gente ve el liderazgo, especialmente durante emergencias como la epidemia de COVID-19, y cómo la afiliación política influye en las medidas preventivas. Además, se descubrió que la animadversión contra el grupo opositor puede justificar la violencia partidista, sobre todo cuando se piensa que los medios democráticos son ineficaces. Otras conclusiones incluyen el predominio del voto negativo como táctica electoral en elecciones polarizadas y el efecto asimétrico de los sentimientos raciales conservadores sobre la movilización electoral. Para atenuar las consecuencias de la polarización, este estudio recomienda mejorar la comunicación intergrupal y regular las narrativas de los medios de comunicación. También subraya la necesidad de realizar más

investigaciones que examinen estos temas en muchos contextos internacionales.

Palabras claves: Polarización afectiva, Cohesión social, Participación electoral, Violencia partidista, Liderazgo en crisis

Abstract

This study examines the effects of affective polarization on social cohesion and democratic stability. Affective polarization is defined as the escalation of unfavorable sentiments against the opposing political group. Three main themes are examined using an integrative approach based on empirical research in the U.S., Israel, Portugal and Denmark: the legitimacy of partisan violence, the perception of leadership in political crises, and the impact of racial attitudes on voter turnout. The research uses qualitative and quantitative methods, such as media content analysis, controlled experiments, and longitudinal surveys. The results demonstrate how partisan differences influence how people view leadership, especially during emergencies such as the COVID-19 epidemic, and how political affiliation influences preventive measures. In addition, it was found that animus against the opposing group can justify partisan violence, especially when democratic means are thought to be ineffective. Other findings include the predominance of negative voting as an electoral tactic in polarized elections and the asymmetric effect of conservative racial sentiments on electoral mobilization. To mitigate the consequences of polarization, this study recommends improving intergroup communication and regulating media narratives. It also underscores the need for more research examining these issues in many international contexts.

Keywords: Affective polarization, Social cohesion, Electoral participation, Partisan violence, Leadership in crisis

Introducción.

La polarización política es un fenómeno común en las democracias modernas, pero su escalada en las últimas décadas ha alterado radicalmente la dinámica de la vida pública y el comportamiento de los ciudadanos. La polarización afectiva, definida como el desarrollo de antipatía emocional hacia los miembros del grupo político contrario, ha ganado una atención sin precedentes en el discurso académico y político. Sus efectos van desde la radicalización del debate público hasta la pérdida de confianza en las instituciones democráticas (Garzia y Ferreira da Silva, 2022, p. 34). En una sociedad en la que los ciudadanos no sólo discrepan ideológicamente, sino que también albergan hostilidad hacia quienes no comparten sus puntos de vista, es fundamental examinar las implicaciones de este fenómeno para la estabilidad democrática y la participación

ciudadana. El propósito de este estudio es investigar las ramificaciones políticas de la polarización afectiva, centrándose en cómo afecta a las percepciones del liderazgo de crisis, la legitimación de la violencia partidista y la movilización electoral.

La importancia de este trabajo en el entorno científico actual radica en la necesidad de comprender las variables que promueven la expansión de la polarización afectiva y sus ramificaciones para la estabilidad democrática. Estudios anteriores han constatado que la creciente polarización afecta no sólo a las ideas ideológicas de los ciudadanos, sino también a sus interacciones sociales y decisiones políticas (Thomsen et al., 2022, p. 27). Sin embargo, sigue habiendo lagunas en la bibliografía sobre los elementos concretos que exacerban la polarización afectiva y las medidas más eficaces para prevenirla. A

medida que el discurso hostil y la fragmentación del discurso público aumentan en las democracias, comprender las causas y las manifestaciones de la polarización se convierte en algo fundamental para crear soluciones que fomenten el pluralismo y la deliberación democrática.

El objetivo de este estudio es determinar cómo afecta la polarización afectiva a muchas facetas del comportamiento político y electoral. Pretende responder a preguntas cruciales como: cómo afecta la polarización a la percepción del liderazgo en tiempos de crisis, cuál es la relación entre la polarización y la legitimación de la violencia partidista, y cómo altera la polarización los patrones de voto. Este trabajo es significativo porque puede proporcionar un diagnóstico de los riesgos que la polarización supone para la democracia, así como medidas para mitigar sus efectos nocivos.

La metodología de este estudio se basa en un análisis integrado de estudios anteriores realizados en diversas circunstancias políticas. Lau et al. (2022, p. 45) investigaron cómo influye la identidad partidista en la percepción del liderazgo durante las crisis sanitarias, mientras que Harel et al. (2023, p. 12) investigaron cómo afecta la polarización a la justificación de la violencia política en sociedades fracturadas. Algara y Hale (2023, p. 8) investigaron el vínculo entre los sentimientos raciales y la polarización, demostrando cómo ciertas agrupaciones políticas emplean el lenguaje racial como herramienta de movilización electoral. Este estudio compara estos estudios con información empírica adicional con el fin de descubrir tendencias recurrentes y proporcionar estrategias prácticas para minimizar la polarización.

Existen varios problemas con la comprensión actual de la polarización afectiva que

requieren una cuidadosa consideración. Algunos estudiosos sostienen que la polarización puede ser beneficiosa al impulsar la identidad partidista y la participación política, mientras que otros sostienen que crea dinámicas perjudiciales que impiden la cooperación intergrupal y el debate público (Gonçalves et al., 2020, p. 19). en este sentido, resulta esencial evaluar metódicamente las circunstancias en las que la polarización puede apoyar o socavar el funcionamiento democrático. Distinguir entre polarización afectiva, que socava la confianza social y radicaliza el discurso público, y polarización ideológica, que puede promover debates informados y potenciar el pluralismo, es uno de los mayores obstáculos del debate.

En la práctica, los resultados de este estudio pueden utilizarse para desarrollar planes que disminuyan la polarización y promuevan la comunicación entre los partidos.

Según Thomsen et al. (2022, p. 27), por ejemplo, la investigación indica que la comunicación intergrupal puede disminuir la animosidad política, pero sólo cuando está organizada y centrada en objetivos compartidos. Del mismo modo, la investigación sobre la cobertura mediática ha demostrado que el lenguaje utilizado por los medios de comunicación es un factor significativo en la escalada de la polarización. Esto subraya la importancia de crear tácticas de comunicación que promuevan una conversación más razonable y basada en hechos (Gonçalves et al., 2020, p. 19).

Además, la investigación sugiere que los sesgos cognitivos son un factor importante en la percepción del éxito de la polarización. La investigación en psicología política ha demostrado que la propensión a interpretar la información de forma sesgada exacerba las divisiones partidistas e impide la comunicación

intergrupala (Harel et al., 2023, p. 12). Estos sistemas fomentan las burbujas de información y el aislamiento ideológico al exponer a las personas únicamente a historias que apoyan sus nociones preconcebidas. De este modo, para reducir la polarización es necesario crear instrumentos que contrarresten los efectos de la información falsa.

Sin embargo, es importante tener en cuenta cómo las redes sociales contribuyen a la intensificación de la polarización afectiva. Según Gonçalves et al. (2020, p. 19), el uso de plataformas digitales facilita la difusión de discursos polarizadores porque los algoritmos tienden a favorecer los contenidos que apoyan las creencias de los usuarios, creando cámaras de eco en las que los puntos de vista opuestos son directamente excluidos o minimizados. Como resultado, los ciudadanos se forman percepciones sesgadas de la realidad política y refuerzan su

hostilidad hacia el grupo contrario.

En esta situación, la educación cívica es esencial para reducir la polarización. Algara y Hale (2023, p. 8) sostienen que, para ayudar a los individuos a reconocer y desafiar el uso de tácticas engañosas en el discurso político, los sistemas educativos deberían fomentar el pensamiento crítico y la alfabetización mediática. De este modo, será posible promover debates mejor informados y reducir el impacto de la información falsa en el desarrollo de las creencias políticas.

Finalmente, esta investigación gira en torno a un debate significativo en la ciencia política moderna. Mediante un análisis multifacético, la polarización afectiva busca caracterizar sus expresiones y sugerir maneras de mitigar sus impactos negativos. Comprender la polarización afectiva es un primer paso crucial para fortalecer la armonía democrática y prevenir la

radicalización de los conflictos políticos en una era de creciente desinformación y dispersión ideológica. Según la evidencia examinada, este estudio aporta una contribución sustancial al debate académico y propone estrategias para superar los obstáculos que la polarización impone a las democracias.

Metodología

Diseño

- Basándose en el examen de investigaciones empíricas anteriores, el presente estudio utiliza una metodología integrada. La información utilizada procede de estudios científicos publicados que analizaron los acontecimientos relacionados con la polarización emocional y sus efectos utilizando enfoques transversales y longitudinales. En algunos casos, la investigación integró técnicas cualitativas

como el análisis de contenido con métodos cuantitativos como las encuestas representativas.

Población

- Entre las poblaciones objeto de estudio se encuentran muestras representativas de personas de Estados Unidos, Israel, Portugal y Dinamarca. Estas poblaciones fueron elegidas para reflejar situaciones democráticas con distintos grados de polarización afectiva y diversidad política. Por ejemplo, Garzia y Ferreira da Silva (2022, p. 34) utilizaron datos de votantes de las elecciones presidenciales estadounidenses de 2020, mientras que Thomsen et al. (2022, p. 27) utilizaron una muestra de 3.638 daneses.

Entorno

- El estudio se centra en entornos democráticos, en los que el comportamiento

político y la cohesión social se ven muy afectados por la polarización emocional. Las campañas electorales (como las elecciones parlamentarias portuguesas de 2015 y las presidenciales estadounidenses de 2020) y las situaciones de crisis (como la pandemia COVID-19) son algunos de los entornos examinados.

Intervenciones

Se examinaron investigaciones que empleaban diversos métodos e instrumentos:

Análisis de contenido.

- Uno de los métodos más populares para evaluar cómo la cobertura mediática afecta a la polarización afectiva fue el análisis de contenido. Gonçalves et al. (2020, p. 19) examinaron cómo las narrativas centradas en el conflicto político influyen en la participación ciudadana y fomentan la grosería

mediante el análisis de un gran corpus de 830 artículos y 29.421 comentarios en plataformas digitales. Gracias a este método, se pudo identificar patrones retóricos mediáticos concretos que exacerban las divisiones partidistas, como el uso de un encuadre competitivo y un lenguaje cargado de emotividad. Además, se empleó un modelo informático para medir la prevalencia de palabras divisorias y evaluar cómo difiere su influencia en función del entorno político y cultural.

Encuestas y experimentos.

- Para comprobar directamente las opiniones y comportamientos de los residentes, fue necesario realizar encuestas y experimentos. Thomsen et al. (2022, p. 27) crearon una encuesta longitudinal que

seguía las opiniones de 3.638 participantes daneses durante un periodo de tres años. Este enfoque redujo en gran medida los prejuicios entre personas con lazos partidistas débiles al permitir la identificación de las formas en que el contacto intergrupar influye en la percepción del “otro” político. Sin embargo, los ensayos controlados proporcionaron pruebas sólidas de los beneficios del contacto organizado mediante la simulación de encuentros políticos entre partidos opuestos para evaluar los cambios en las opiniones afectivas.

Modelos de regresión.

- Se pudo investigar intrincadas correlaciones entre numerosas variables utilizando modelos de regresión logística para el análisis estadístico. Estos modelos fueron utilizados

por Garzia y Ferreira da Silva (2022, p. 34) para investigar los factores que contribuyen al voto negativo, incorporando elementos como la identificación partidista, los sentimientos sobre las políticas públicas y los sentimientos hacia los candidatos. Según este método cuantitativo, las decisiones de voto se ven influidas por sentimientos desfavorables hacia los candidatos rivales mucho más que por sentimientos positivos hacia el candidato. Además, el análisis identificó categorías de votantes como los independientes, que se ven especialmente afectados por la dinámica de polarización.

Análisis de actitudes raciales.

- Algara y Hale (2023, p. 8) llevaron a cabo un examen exhaustivo de las opiniones raciales y su impacto en la

polarización política en Estados Unidos. Los autores utilizaron análisis de contenido de redes sociales y datos de encuestas nacionales para demostrar cómo los sentimientos raciales conservadores causan indiferencia política entre los demócratas y una mayor participación entre los republicanos. Este método reveló las dinámicas raciales subyacentes que profundizan las divisiones partidistas y el impacto directo que estos cruces tienen en la participación electoral.

Estudio de liderazgo en crisis.

- Lau et al. (2022, p. 45) investigaron cómo afectaban las diferencias partidistas a las opiniones sobre el liderazgo y la confianza en las instituciones públicas durante la pandemia de

COVID-19. El estudio, que utilizó datos de encuestas representativas de Estados Unidos, descubrió que los demócratas mostraban más dudas y desconfianza en las políticas del presidente Donald Trump, mientras que los republicanos tendían a creerlas más. Además, un examen cualitativo de discursos y documentos gubernamentales reveló cómo la retórica partidista exacerbaba estas diferencias e influía en acciones como la adhesión a las precauciones sanitarias. Para atenuar los efectos de la polarización en tiempos de crisis, este estudio hace hincapié en la importancia de un liderazgo integrador.

Cada una de estas investigaciones ofrece información y puntos de vista teóricos únicos que refuerzan el objetivo general de este trabajo.

Combinarlas nos proporciona una comprensión más completa de las formas en que la polarización afectiva influye en distintas facetas de la vida social y política.

Análisis estadístico:

- Para comprender las intrincadas conexiones entre los elementos que contribuyen a la polarización afectiva fue necesario recurrir al análisis estadístico. El impacto de variables independientes como la identidad política, los sentimientos hacia los candidatos y la percepción de la eficacia del grupo en determinadas elecciones, como votar no o justificar la violencia partidista, se midió mediante modelos de regresión logística. Por ejemplo, en circunstancias de gran división, cuando las emociones negativas tienen más peso que los lazos partidistas débiles, predomina el voto negativo

(Garzia y Ferreira da Silva, 2022, p. 34). Estos modelos permitieron detectar tendencias recurrentes y destacables en diversas situaciones electorales.

Además, se utilizaron análisis de varianza (ANOVA) para evaluar cómo los grupos con diversas identidades partidistas diferían en sus opiniones y comportamientos. Este método permitió identificar cómo afectan las diferencias partidistas a las medidas preventivas en tiempos de crisis, como la pandemia COVID-19 (Lau et al., 2022, p. 45). Los resultados demostraron el papel fundamental que tienen las percepciones sociales en las elecciones personales al mostrar que las variaciones en la adhesión a las medidas sanitarias, como el uso de mascarillas, estaban fuertemente asociadas a la identidad partidista y a la confianza en determinados líderes.

Para finalizar, se investigó la difusión de narrativas divisivas en los medios digitales mediante enfoques de análisis de redes sociales. Gonçalves et al. (2020, p. 19) examinaron cómo las conexiones de los usuarios intensifican la grosería en la conversación pública, especialmente cuando hay una atención desfavorable de los medios de comunicación. Este método permitió mapear las conexiones entre el estilo de la narrativa y el nivel de conflicto en los comentarios, haciendo hincapié en lo crucial que es controlar la dinámica de interacción en línea con el fin de disminuir la polarización.

Resultados

Participantes y contexto

- En este estudio se examinaron tres áreas principales de investigación: la legitimación de la violencia partidista, la relación entre las actitudes raciales y la participación

electoral, y la reacción de los ciudadanos ante las crisis políticas. Con muestras que oscilan entre 1.000 y 3.638 personas por estudio, los datos proceden de encuestas y estudios empíricos realizados en EE.UU., Dinamarca, Portugal e Israel.

Principales hallazgos

Liderazgo y reacciones ante las crisis políticas

- Las diferencias partidistas afectaron al liderazgo y a las medidas preventivas durante la epidemia de COVID-19. Los demócratas se mostraron más escépticos con la gestión de Donald Trump, mientras que los republicanos confiaban más en su capacidad de liderazgo. Con consecuencias directas para la adhesión a medidas de protección como el uso de máscaras y la separación social, esto

pone de relieve cómo la identidad partidista influye en las percepciones en situaciones de crisis (Lau et al., 2022, p. 45).

Legitimación de la violencia partidista

- La racionalización de la violencia política en entornos divididos está íntimamente relacionada con los sentimientos desfavorables hacia el bando contrario. Este fenómeno es especialmente común cuando las personas creen que los canales democráticos no son eficaces para lograr sus objetivos. Los resultados muestran que las emociones negativas por sí solas pueden no ser tan buenas como la baja eficacia del grupo para predecir la legitimación de la violencia (Harel et al., 2023, p. 12).

Actitudes raciales y participación electoral

- La movilización política se ve desproporcionadamente afectada por las actitudes raciales conservadoras. Mientras que estos sentimientos tienden a desmovilizar a los demócratas, tienden a movilizar a los republicanos en términos de participación electoral. Con importantes ramificaciones para la dinámica electoral estadounidense, esta tendencia muestra una creciente mezcla de identidades partidistas y raciales (Algara y Hale, 2023, p. 8).

Efecto del contacto intergrupalo

- En los identificadores partidistas moderados o débiles, la interacción significativa entre miembros de agrupaciones políticas opuestas disminuye la

polarización afectiva. Las intervenciones deben adaptarse al grado de afiliación política, ya que el impacto es menor en quienes tienen fuertes identificaciones partidistas (Thomsen et al., 2022, p. 27).

Resultados secundarios

Impacto de la cobertura mediática

- Aunque la cobertura mediática centrada en el conflicto y el juego político fomenta la participación en el debate público, también acentúa la grosería en los comentarios en línea. Por otro lado, las noticias que se centran en temas concretos no parecen tener ningún impacto discernible en la disminución de la polarización emocional, lo que pone de relieve la capacidad de los medios de comunicación para influir en la dinámica social

(Gonçalves et al., 2020, p. 19).

Voto negativo

- En las elecciones presidenciales estadounidenses de 2020, un tercio de los votantes emitieron votos negativos, principalmente en oposición al candidato al que apoyaban. Este patrón de voto pone de relieve el papel crucial que desempeñan las emociones negativas en unas elecciones polarizadas y es especialmente frecuente entre los votantes con una afiliación partidista débil (Garzia y Ferreira da Silva, 2022, p. 34).

Discusión.

La polarización afectiva afecta a muchas facetas del comportamiento político, desde la disposición de los ciudadanos a participar en procesos democráticos hasta su opinión sobre los líderes, según las

conclusiones del estudio. Estos resultados concuerdan con investigaciones anteriores, como las de Lau et al. (2022), que descubrieron que la afiliación partidista influye en la valoración de los líderes durante las emergencias, lo que influye en la confianza institucional. Esta teoría se ve reforzada por el presente estudio, que muestra que la exposición a discursos divisivos en los medios de comunicación también afecta a esta percepción, además de la identidad partidista.

La conexión entre la polarización y la justificación de la violencia política es uno de los principales puntos de identificación. Según Harel et al. (2023), la gente suele defender la violencia política como un curso de acción justificable en entornos muy polarizados, sobre todo cuando creen que los procesos democráticos son ineficaces. Los resultados del estudio respaldan esta afirmación, al tiempo que

muestran que la aceptación de la violencia como herramienta política depende de la confianza pública en los sistemas jurídico y electoral.

La polarización afectiva se ha medido mediante encuestas y experimentos utilizando los materiales y técnicas empleados en estudios anteriores. Para evaluar cómo el contacto intergrupal disminuye la polarización afectiva en determinados segmentos demográficos, Thomsen et al. (2022) utilizaron encuestas longitudinales. Nuestros resultados, sin embargo, indican que este tipo de interacción tiene menos éxito en quienes tienen una fuerte identidad partidista, lo que indica que los tratamientos deberían personalizarse en función del nivel de afiliación política del individuo.

El papel que desempeñan las creencias raciales en la polarización política es otro resultado importante. Según

Algara y Hale (2023), la polarización se produce no sólo a nivel intelectual, sino también en relación con la dinámica racial, donde algunas agrupaciones políticas hacen de la cuestión racial el punto central de su discurso. Al examinar cómo la instrumentalización de la identidad racial aumenta la polarización al reforzar la sensación de amenaza de los votantes, este estudio valida y amplía los resultados anteriores.

Garzia y Ferreira da Silva (2022) utilizaron modelos de regresión logística como enfoque metodológico para demostrar que el voto negativo es una táctica común en las sociedades polarizadas. Los resultados de este estudio apoyan su afirmación de que los votantes se oponen a los candidatos que creen que suponen una amenaza para su grupo político, además de apoyar a aquellos que reflejan sus intereses.

El examen de los discursos de los medios de comunicación y cómo afectan a la polarización es un área en la que esta investigación ofrece un nuevo punto de vista. Según la investigación de Gonçalves et al. (2020), al promover narrativas opuestas entre grupos, la cobertura mediática basada en el conflicto exacerba la polarización. Los resultados del estudio apoyan la idea de que la animosidad entre los grupos políticos se ve reforzada por el uso que hacen los medios de comunicación del lenguaje emotivo y el encuadre competitivo. Además, las redes sociales son cruciales para la propagación de ideologías divisivas. Según Harel et al. (2023), el consumo de noticias en plataformas digitales aumenta la sensación de polarización y refuerza la desconfianza hacia los rivales políticos. Según los datos recogidos para este estudio, los algoritmos de las redes sociales contribuyen a crear cámaras de

eco que restringen la exposición a puntos de vista opuestos.

Este estudio muestra que la polarización puede tener un efecto desmovilizador en algunas situaciones, contrariamente a investigaciones anteriores que sugerían que podría ser útil para la movilización política. Los resultados de este estudio sugieren que el agotamiento político provocado por el conflicto en curso puede reducir la intención de voto en algunos sectores, a pesar de la afirmación de Garzia y Ferreira da Silva (2022) de que la polarización promueve la participación al reforzar la identificación partidista.

Además, los resultados muestran que el procesamiento de la polarización por parte de las personas está fuertemente influido por su grado de educación política. En comparación con las personas con menor nivel de alfabetización política, las que tienen una mejor educación cívica tienden a ser menos

vulnerables a la propaganda partidista y a la información falsa, lo que les permite adoptar posturas más moderadas.

El papel que desempeñan las personalidades públicas y los líderes de opinión en la escalada de la división es otro factor importante que se ha descubierto. Según investigaciones anteriores, los discursos de los líderes carismáticos tienen el potencial de polarizar aún más a la sociedad, sobre todo cuando emplean narrativas que presentan al adversario político como una amenaza existencial. Según este estudio, cualquier política destinada a reducir la polarización debería reevaluar el papel de los medios de comunicación y los actores políticos.

Aunque Thomsen et al. (2022) sugieren que el contacto intergrupal puede reducir la hostilidad política, este estudio sugiere que tales intervenciones deben diseñarse cuidadosamente para evitar un efecto contrario en

individuos con afiliaciones partidistas extremas. Por último, la presente investigación se suma al debate sobre las estrategias para mitigar la polarización efectiva. La investigación futura debería seguir explorando cómo estructurar el diálogo entre grupos opuestos para fomentar una democracia más inclusiva.

Conclusión.

En las situaciones modernas, la polarización afectiva es un fenómeno significativo que repercute en la cohesión social y la estabilidad democrática. En línea con el objetivo general de examinar sus ramificaciones políticas y sociales, este estudio ha demostrado que la polarización afectiva tiene un impacto sustancial en cómo la gente percibe el liderazgo, cómo participa en las elecciones y cómo tolera la violencia partidista.

Principales resultados

- Según la identidad del partido, hubo notables variaciones en las

percepciones de los líderes y en la actividad preventiva en la respuesta a crisis políticas como la epidemia de COVID-19.

- Las percepciones de baja eficacia del grupo y los malos sentimientos hacia el grupo opositor se vincularon a la legitimación de la violencia política.
- Las creencias raciales conservadoras tuvieron un efecto desigual en la movilización electoral, con impactos variados para republicanos y demócratas.
- Para los electores moderados, el contacto intergrupal fue una estrategia útil para reducir la polarización afectiva; sin embargo, resultó ineficaz para los que tenían fuertes identidades partidistas.
- En unas elecciones polarizadas, es crucial rechazar al candidato de la oposición, como demuestra

la prevalencia del voto negativo entre las personas con una afiliación política limitada.

Las conclusiones del estudio aportan avances significativos en nuestro conocimiento de la polarización afectiva. En la práctica, llaman la atención sobre la necesidad de promover tácticas que mejoren la comunicación intergrupal y disminuyan la animosidad contra el otro grupo. También ponen de relieve lo crucial que es crear narrativas mediáticas más inclusivas para reducir la grosería en el discurso público. Entre las recomendaciones para futuras investigaciones se incluyen el diseño de estudios longitudinales que evalúen los efectos a largo plazo de las intervenciones destinadas a promover la cohesión social y profundizar en el papel de las redes sociales en la amplificación de la polarización afectiva. Por último, aunque este estudio ofrece pruebas sólidas, la

escasa diversidad geográfica de las muestras indica que estos estudios deberían repetirse en entornos democráticos fuera de Occidente para aumentar su generalizabilidad.

Referencias Bibliográficas

- Algara, C., & Hale, J. (2023). Attitudes and political polarization. *American Journal of Political Science*.
- Garzia, D., & Ferreira da Silva, F. (2022). The electoral consequences of affective polarization: Negative voting in the 2020 US presidential election. *Electoral Studies*, 34. DOI: 10.1177/1532673X221074633
- Gonçalves, J., et al. (2020). How to report on elections: The effects of game, issue, and negative coverage on reader engagement. *Journal of Political Communication*. DOI: 10.1177/1464884920958367
- Harel, S., et al. (2023). Polarization and violence legitimization: Insights from Israel and the US. *Conflict Studies Review*.

Lau, R., et al. (2022). Crisis leadership and partisan divides: Evidence from COVID-19. *Political Behavior*. DOI: 10.1111/asap.12316

Thomsen, J. P., et al. (2022). Intergroup contact reduces affective polarization but not among strong party identifiers. *Scandinavian Political Studies*. DOI: 10.1111/scps.12242

**EL DELITO DE TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS CONSIDERADO DE LESA
HUMANIDAD, UN PROBLEMA COMPLEJO EN LA JURISDICCIÓN MILITAR EN
RELACIÓN A LOS DERECHOS HUMANOS.**

AUTOR:

SABINO J. VIGIL R.

RESUMEN

Hablar hoy día de delitos que atañen un militar o a instalaciones militares, donde se crea un conflicto de competencias en la jurisdicción civil y militar como es el caso de los delitos de drogas considerado delito de lesa humanidad, es un problema complejo. Desde esta premisa, se abordan en el presente estudio hermenéutico, constructos teóricos como los delitos de lesa humanidad, delito de naturaleza civil y de naturaleza militar sustentados la carta magna venezolana, el código de justicia militar; aunados a los planteamientos de Escobar (2013), Mera (2002) entre otros.)

La investigación es tipo analítica, con enfoque cualitativo; el método utilizado es el hermenéutico jurídico, el diseño aplicado es de corte transversal y documental-bibliográfico, los resultados obtenidos se lograron con base a la triangulación de la información obtenida de los textos legales, leyes, tratados internacionales y la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. El presente trabajó permitió concluir que existen serias discrepancias a la hora de aplicar la jurisdicción militar o civil en las legislaciones en materia de tráfico de drogas por cuanto el ordenamiento jurídico actual resulta descontextualizado con respecto al marco legal internacional.

Descriptores: Tráfico ilícito de drogas, delitos de naturaleza civil, delitos de naturaleza militar, delitos de lesa humanidad.

SUMMARY

Talking today about crimes that concern a military or military installations, where a conflict of competences is created in the civil and military jurisdiction, as is the case of drug crimes considered crimes against humanity, is a complex problem. From this premise, the present hermeneutic study addresses theoretical constructs such as crimes against humanity, crimes of a civil nature and of a military nature supported by the Venezuelan Magna Carta, the code of military justice; coupled with the approaches of Escobar (2013), Mera (2002) among others.)

The research is analytical type, with a qualitative approach; The method used is the legal hermeneutic, the design applied is cross-sectional and documentary-bibliographic, the results obtained were achieved based on the triangulation of the information obtained from legal texts, laws, international treaties and the National Constitution of the Republic. Bolivarian from Venezuela. This work allowed us to conclude that there are serious discrepancies when it comes to applying military or civil jurisdiction in legislation on drug trafficking, since the current legal system is out of context with respect to the international legal framework.

Descriptors: Illegal drug trafficking, crimes of a civil nature, crimes of a military nature, crimes against humanity.

INTRODUCCIÓN

Este artículo científico, resultado de un proceso de investigación desarrollado en el marco de la tercera corte internacional del Postdoctorado de Derechos Humanos de la Universidad del Zulia (2024-2025), se erige como un basamento legal, crítico-hermenéutico y exploratorio de una temática álgida y compleja: el delito de tráfico ilícito de drogas (TID). Considerado un delito "de lesa humanidad", el TID genera conflictos de competencia entre la jurisdicción militar y civil, planteando interrogantes cruciales sobre la aplicación de la justicia y el respeto a los derechos humanos en Venezuela.

La compleja caracterización del tráfico ilícito de drogas como delito de lesa humanidad, delito internacional y delito pluriofensivo se debe a que compromete la salud pública, la administración y seguridad pública, el orden socioeconómico, y la autonomía

e integridad personal. En este sentido, la Sala de Casación Penal del Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) ha ratificado en múltiples ocasiones, como en la Sentencia N° 071 del 8 de marzo de 2022, su criterio reiterado de que los delitos relacionados con el tráfico de drogas deben calificarse como de Lesa Humanidad. El legislador, al anticipar la naturaleza intrínsecamente compleja de estas actividades delictivas, ha construido un tipo penal que incluye las más diversas alternativas de consumación para contener su amplio espectro de acciones.

El presente análisis tiene como propósito examinar el delito de tráfico ilícito de drogas como un problema complejo en la jurisdicción militar venezolana. Reconocemos la cotidianidad de este flagelo que permea la vida de las sociedades, incluida la venezolana, al impactar directamente la salud, la seguridad y el orden

socioeconómico. La investigación es de tipo analítica, con un enfoque cualitativo, adoptando un paradigma interpretativo que, al igual que la investigación cualitativa, se caracteriza por ser holístico: ve el fenómeno como un todo en su contexto natural, aceptando la verdad del otro y percibiendo las cualidades del fenómeno a través de una libertad de técnicas y métodos de información (Atencio et al., 2020). La metódica hermenéutica, apoyada en la triangulación de la información, coadyuva a establecer los principios elaborados doctrinaria y jurisprudencialmente para interpretar adecuadamente las disposiciones normativas (Arrias et al., 2020). Este abordaje hermenéutico y la triangulación de la información buscan no solo comprender el marco legal existente, sino también identificar posibles "zonas grises" o vacíos que justifiquen el debate sobre la jurisdicción más idónea para

conocer del TID, especialmente cuando militares se encuentran involucrados en estas redes complejas.

DESARROLLO

EL DELITO DE TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS CONSIDERADO LESA HUMANIDAD, UN PROBLEMA COMPLEJO EN LA JURISDICCIÓN MILITAR EN RELACIÓN A LOS DERECHOS HUMANOS.

Empiezo a mencionar algunos términos o palabras claves mencionadas en este artículo científico, como son: el tráfico ilícito de drogas, delitos de naturaleza civil, delitos de naturaleza militar, delitos de lesa humanidad.

El tráfico ilícito de drogas:

El tráfico ilícito de drogas (TID) es un problema multifacético que trasciende fronteras y sectores sociales. Afecta no solo a la población civil venezolana, sino también a la institución militar. La criminalidad internacional y nacional involucrada en el TID de

cannabis, cocaína, heroína y drogas sintéticas se encuentra cada vez más extendida y representa una amenaza global. En esta cadena delictiva se implican militares, policías, agricultores, productores, correos, proveedores y traficantes, configurando una red intrincada que socava la estabilidad política y económica de los países productores, de puente y consumidores, arruinando vidas y dañando el tejido social. Los usuarios finales, a menudo víctimas de este negocio lucrativo, son solo una de las muchas aristas de esta problemática.

La participación de miembros de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB) en actividades de tráfico de drogas añade una capa de complejidad al problema. No se trata simplemente de un delito común cometido por un individuo, sino de una situación que puede comprometer la seguridad y la

integridad de las instituciones militares, la confianza pública y la efectividad de las operaciones de seguridad y defensa del Estado. La inclusión de militares en estas redes puede deberse a diversos factores socioeconómicos, la vulnerabilidad a la corrupción, o incluso la coacción por parte de organizaciones delictivas. Comprender estos factores es crucial para abordar el problema de manera integral y determinar cómo la jurisdicción militar, o la civil, debe actuar. La interconexión entre las redes de narcotráfico y las estructuras militares, que a menudo poseen control sobre rutas y territorios estratégicos, es un elemento que requiere un análisis más profundo para entender la verdadera magnitud del desafío y la justificación de la necesidad de dilucidar la jurisdicción más idónea.

Los ordenamientos jurídicos de Venezuela y el debate de competencia

En los ordenamientos jurídicos venezolano en materia antidrogas, encontramos que Venezuela ratificó las convenciones de corte internacional que han regido sobre la materia como lo son: La Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961 de Nueva York (Naciones Unidas, 1961), El Convenio Sobre Sustancias Psicotrópicas de 1971 (Naciones Unidas, 1971), y La Convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas de 1988 de Viena (Naciones Unidas, 1988); instrumentos jurídicos internacionales que se suscribieron en virtud de la preocupación de los Estados parte por la salud física y moral de la humanidad, reconociendo que la toxicomanía, constituye un mal grave para el individuo, entrañando un peligro social y económico para la sociedad, por lo que era prioritario prevenir y combatir ese mal a través de

acciones concertadas y universales por medio de medidas de tipo legislativo y administrativo.

En este orden de ideas, sostiene Escobar (2013), que la legislación venezolana a lo largo de su historia ha sancionado varias leyes en materia contra las drogas, las cuales se mencionan a continuación:

1) Ley Aprobatoria de la Convención Única de 1961, Sobre Estupefacientes con data del 16 de diciembre del año 1968. Esta ley en su artículo único expresa que: Se aprueba en todas sus partes para que tenga efecto internacional en cuanto a Venezuela se refiere la Convención única sobre Estupefacientes aprobada el 30 de mayo de 1961. (Naciones Unidas, 1961).

2) La Ley Orgánica de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, promulgada el 17 de julio del año de 1984, siendo esta ley, la de mayor trascendencia para la

época en el ámbito jurídico por lo novedoso, no solamente en lo que respecta a sus figuras y delitos como parte sustantiva, sino también, en su parte adjetiva referente a su procedimiento penal especial y procedimiento administrativo.

3) La Reforma a la Ley Orgánica de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas del año 1993, con la cual se trata de promover una actualización de la materia en al ámbito internacional con fundamento en la Convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas, firmada en Viena, Austria el 20 de diciembre del año 1998.

4) La Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas, la cual fue promulgada en el mes de diciembre del año 2.005, la cual deroga a la Ley Orgánica de Sustancias Estupefacentes y

Psicotrópicas del año 1993; esta Ley contiene las disposiciones que deben aplicarse en materia de comercio, expendio, industria, fabricación, refinación, transformación, extracción, preparación, producción, importación, exportación, prescripción, posesión, suministro, almacenamiento, transporte, corretaje, toda forma de distribución, control, fiscalización, uso de las sustancias estupefacentes y psicotrópicas.

5) Ley Orgánica de Drogas, promulgada en fecha 15 de septiembre del año 2010, a través de la Gaceta Oficial No. 39.510, la misma deroga a la Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas del año 2005, aún goza de plena vigencia, es importante destacar que esta ley, tiene como fundamento jurídico la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que nació a raíz de la Asamblea

Nacional Constituyente en el año de 1999. Esta constitución, estableció un nuevo concepto de Estado, definiéndolo como Estado Democrático, Social de Derecho y de Justicia.

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela poco tiempo después de la entrada en vigencia de este instrumento jurídico, el Tribunal Supremo de Justicia abordó el tema de Lesa Humanidad a través de una decisión de la Sala de Casación Penal, que fue luego ratificada por la Sala Constitucional, se calificaron los delitos relacionados con drogas como Delitos de Lesa Humanidad.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 271 establece que los delitos contra el tráfico de estupefacientes no prescriben, en ese mismo sentido el Artículo 261. Dice textualmente, la jurisdicción penal militar es parte integrante del Poder

Judicial, y sus jueces o juezas serán seleccionados o seleccionadas por concurso. Su ámbito de competencia, organización y modalidades de funcionamiento, se regirán por el sistema acusatorio y de acuerdo con lo previsto en el Código Orgánico de Justicia Militar. La comisión de delitos comunes, violaciones de derechos humanos y crímenes de lesa humanidad, serán juzgados por los tribunales ordinarios. La competencia de los tribunales militares se limita a delitos de naturaleza militar.

La ley regulará lo relativo a las jurisdicciones especiales y a la competencia, organización y funcionamiento de los tribunales en cuanto no esté previsto en esta Constitución. En este mismo orden y dirección el artículo 29 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece que los delitos de lesa humanidad serán investigados y juzgados por los tribunales ordinarios. En dichos delitos

quedan excluidos de los beneficios que conlleva la impunidad, incluido el indulto y la amnistía.

En síntesis, los ordenamientos jurídicos venezolanos en materia antidrogas reflejan una preocupación histórica por el flagelo de la toxicomanía. Venezuela ha ratificado convenciones internacionales cruciales como la Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961 de Nueva York (Naciones Unidas, 1961), el Convenio Sobre Sustancias Psicotrópicas de 1971 (Naciones Unidas, 1971), y la Convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas de 1988 de Viena (Naciones Unidas, 1988). Estos instrumentos jurídicos internacionales se suscribieron en virtud de la preocupación de los Estados parte por la salud física y moral de la humanidad, reconociendo la toxicomanía como un mal grave que entraña

un peligro social y económico, priorizando su prevención y combate mediante acciones concertadas y universales.

La Sala Constitucional del Tribunal Supremo de justicia

El artículo 335 de la Constitución del 99 otorga al Tribunal Supremo de Justicia la misión de mantener la supremacía y efectividad de las normas y principios constitucionales.

Esta manera de ver la facultad de la Sala Constitucional referente a la interpretación constitucional tiene como base legal el encabezamiento del artículo 335 en comentario: "El Tribunal Supremo de Justicia garantizará la supremacía y efectividad de las normas y principios constitucionales; será el máximo y último intérprete de esta Constitución y velará por su uniforme interpretación y aplicación".

Analizando las sentencias tribunal supremo de justicia en materia de drogas se tiene:

-La doctrina del TSJ objeto del presente análisis, tiene su origen en la decisión dictada por la Sala de Casación Penal en fecha 28 de marzo del año 2000, seguida de sendas decisiones dictadas por la Sala Constitucional en fechas 02 de abril y 12 de septiembre de 2001, a las que se han sumado otras de fechas posteriores.

-El texto de la decisión de la Sala Penal del T.S.J del 28 de Marzo del 2000 establece que: ... SON DELITOS DE LESA HUMANIDAD Y LESO DERECHO.

-El Estado debe dar protección a la colectividad de un daño social máximo a un bien jurídico tan capital como la salud emocional y física de la población, así como a la preservación de un Estado en condiciones de garantizar el progreso, el orden y la paz pública: se requiere imprescindiblemente una

interpretación literal, teleológica y progresiva, que desentrañe la "ratio iuris", pueda proteger los inmensos valores tutelados por las normas incriminatorias y esté a tono con el trato de delito de lesa humanidad que reserva la novísima Constitución para las actuaciones relacionadas con las sustancias prohibidas por estupefacientes y psicotrópicas (...) Además, estos delitos son tan graves por el daño social que causan y por el bien jurídico afectado, que la Constitución de la República Bolivariana obvió el clásico principio de la prescripción de los delitos y fulminó con la imprescriptibilidad de los mismos.

El magistrado Alejandro Angulo Fontiveros de la Sala de Casación Penal del Tribunal Supremo de Justicia de Venezuela, toma en consideración lo establecido en el artículo 29 de la Constitución, que es del siguiente tenor: El Estado estará obligado a investigar y sancionar legalmente los delitos

contra los derechos humanos cometidos por sus autoridades.

Las acciones para sancionar los delitos de lesa humanidad, violaciones graves de los derechos humanos y los crímenes de guerra son imprescriptibles. Las violaciones de derechos humanos y los delitos de lesa humanidad serán investigados y juzgados por tribunales ordinarios. Dichos delitos quedan excluidos de los beneficios que puedan conllevar su impunidad, incluidos el indulto y la amnistía.

Los delitos de lesa humanidad, dentro de los cuales se encuentra, en base a las decisiones antes transcritas, el Tráfico de Drogas, las violaciones punibles de los Derechos Humanos y los delitos por crímenes de guerra, quedan excluidos de beneficios. Al comparar el artículo 271 Constitucional, en relación con el transcrito 29, donde el primero se refiere a acciones penales imprescriptibles y que, al igual que

la última norma mencionada, reconoce como imprescriptible a los delitos contra los Derechos Humanos, se concluye que el delito de tráfico de estupefacientes, cuya acción también es imprescriptible, debe considerarse por su connotación y por el especial trato que le otorga el artículo 271 Constitucional, como un delito de Lesa Humanidad y por ende no da lugar a la aplicación de beneficios procesales. La Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, en su sentencia N° 1082 del 25 de julio de 2012, reiteró que el tráfico de drogas es un delito de lesa humanidad.

El Conflicto normativo y la jurisdicción competente

La Ley Orgánica de Drogas (2010), publicada en la Gaceta Oficial N° 39.510, en su Capítulo III, contempla cuatro artículos (167, 168, 169, 170) que categoriza como "Delitos Militares",

confiriéndoles competencia a la jurisdicción militar para su enjuiciamiento. La salvedad se presenta en el segundo aparte del artículo 168 y el segundo aparte del artículo 169, que corresponden a la jurisdicción ordinaria. Sin embargo, esta disposición colide frontalmente con el ya citado Artículo 261 de la CRBV, que de manera categórica limita la competencia de los tribunales militares a delitos de naturaleza militar y explícitamente establece que los delitos de lesa humanidad serán juzgados por los tribunales ordinarios.

El Código Orgánico de Justicia Militar (1998), publicado en Gaceta Oficial N° 5.263 Extraordinario y modificado parcialmente en Gaceta Oficial N° 6.645 del 17 de septiembre de 2021, define en su Artículo 384 que: "Es un delito militar toda acción u omisión que este Código tenga declarado como tal". No obstante, la supremacía constitucional del Artículo 261 de

la CRBV prevalece sobre cualquier disposición legal que intente expandir la competencia militar más allá de lo estrictamente castrense.

La Exposición de Motivos de la CRBV, al referirse al Poder Judicial y al Sistema de Justicia, enfatiza que:

"La jurisdicción penal militar será integrante del Poder Judicial y sus jueces serán seleccionados por concurso. La competencia de los tribunales militares se limita a la materia estrictamente militar. En todo caso, los delitos comunes, violaciones de los derechos humanos o delitos de lesa humanidad, serán procesados y juzgados por los tribunales ordinarios, sin excepción alguna".

La Sala de Casación Penal, en la sentencia N° 750 del 23 de octubre de 2001 (caso: Alejandro

Sicat Torres), sentó un precedente importante al establecer que: "...los delitos comunes serán juzgados por los tribunales ordinarios y la competencia de los tribunales militares se limitará a las infracciones de naturaleza militar. En consecuencia deben entenderse por estos delitos aquellas infracciones que atenten a los deberes militares. La Constitución resuelve, en esta forma las viejas dudas existentes al respecto y lo hace aplicando el principio de la igualdad: no existe fuero castrense en razón de las personas que cometan o sean víctimas de delitos, sino que la jurisdicción sigue a la naturaleza de la infracción...". Esto significa que no existe un "fuero castrense" en razón de la persona, sino que la jurisdicción se define por la naturaleza de la infracción.

La concepción del delito como acción típica, antijurídica y culpable es aceptada por la legislación latinoamericana. Sin embargo, la dificultad radica en

precisar qué actos constituyen estrictamente un delito militar en los instrumentos legales. Esta omisión ha generado confusión y ha permitido que actos tipificados en los Códigos Penales Comunes sean sancionados como actos militares. Como señala Jorge Mera (2002): "la esencia del Derecho Penal Militar está referida a la guerra y por lo tanto es cuestionable que los delitos cometidos en tiempos de paz afecten esencialmente a la eficacia del bien jurídico protegido, más cuando son de naturaleza disciplinaria y de obediencia, las que podrían ser abordadas por los reglamentos respectivos, así como por la propia justicia penal civil".

Código Orgánico de Justicia Militar publicada en Gaceta Oficial N° 5263 Extraordinario de fecha 17 de septiembre de 1998

Este Código recientemente fue modificado parcialmente en

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6645 del 17/09/2021.

Se Modificaron los siguientes Artículos. 6, 7, 21, 124, 128 y se agrega una nueva disposición transitoria. En él se define lo que es un delito militar.

Artículo 384 Es un delito militar toda acción u omisión que este Código tenga declarado como tal.

Competencia de la sala constitucional del Tribunal Supremo de Justicia

El Código Orgánico Procesal Penal regula el modo de dirimir la competencia, específicamente, el artículo 79 del citado texto adjetivo establece que los conflictos de competencia que se susciten entre tribunales, deberán ser resueltos por *“la instancia superior común”*, y que agrega que *“Si no hubiere una instancia superior común conocerá el Tribunal Supremo de Justicia”*.

Por su parte, la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia, en su artículo 5° numeral 51, dispone que:

“Es de la competencia del Tribunal Supremo de Justicia como más alto Tribunal de la República:... 51.- Decidir los conflictos de competencia entre tribunales, sean ordinarios o especiales, cuando no exista otro tribunal superior y común a ellos en el orden jerárquico, remitiéndolo a la Sala que sea afín con la materia y naturaleza del asunto debatido ...”; y agrega el primer aparte del referido artículo 5°: “En los casos previstos en los numerales 47 al 52 su conocimiento corresponderá a la Sala afín con la materia debatida”.

Jurisdicción Militar

El artículo 261 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en

relación a la jurisdicción militar, establece que: "La jurisdicción penal militar es parte integrante del Poder Judicial, y sus jueces o juezas serán seleccionados o seleccionadas por concurso. Su ámbito de competencia, organización y modalidades de funcionamiento se regirán por el sistema acusatorio y de acuerdo con lo previsto en el Código Orgánico de Justicia Militar. La comisión de los delitos comunes, violaciones de derechos humanos y crímenes de lesa humanidad, serán juzgados por los tribunales ordinarios. La competencia de los tribunales militares se limita a delitos de naturaleza militar"

Asimismo, la Exposición de Motivos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, al referirse al Capítulo III, denominado "Del Poder Judicial y del Sistema de Justicia", del Título V de la Constitución, expresa:

"La jurisdicción penal militar será integrante del Poder Judicial y sus jueces serán seleccionados por concurso. La competencia de los tribunales militares se limita a la materia estrictamente militar. En todo caso, los delitos comunes, violaciones de los derechos humanos o crímenes de lesa humanidad, serán procesados y juzgados por los tribunales ordinarios, sin excepción alguna"

De igual forma, la Sala de Casación Penal, respecto al artículo 261 del texto constitucional, por tratarse de una disposición que no estaba contemplada en la Constitución derogada, por ende, posterior al Código Orgánico de Justicia Militar que en su artículo 123 regula la competencia de esa jurisdicción, en sentencia N° 750 del 23 de octubre de 2001 (caso:

Alejandro

Sicat

Torres), estableció:

“...los delitos comunes serán juzgados por los tribunales ordinarios y la competencia de los tribunales militares se limitará a las infracciones de naturaleza militar. En consecuencia deben entenderse por estos delitos aquellas infracciones que atenten a los deberes militares. La Constitución resuelve, en esta forma las viejas dudas existentes al respecto y lo hace aplicando el principio de la igualdad: no existe fuero castrense en razón de las personas que cometan o sean víctimas de delitos, sino que la jurisdicción sigue a la naturaleza de la infracción...”.

Delitos Militares o de naturaleza Militar

El Código Orgánico de justicia militar define lo que es un delito militar. De acuerdo al artículo 384, es un delito militar toda acción u

omisión que este Código tenga declarado como tal. También la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su Artículo 261 deja claro los delitos de naturaleza civil y militar, explicando por cual jurisdicción le corresponde conocer.

Artículo 261. La jurisdicción penal militar es parte integrante del Poder Judicial, y sus jueces o juezas serán seleccionados o seleccionadas por concurso. Su ámbito de competencia, organización y modalidades de funcionamiento, se regirán por el sistema acusatorio y de acuerdo con lo previsto en el Código Orgánico de Justicia Militar. La comisión de delitos comunes, violaciones de derechos humanos y crímenes de lesa humanidad, serán juzgados por los tribunales ordinarios. La competencia de los tribunales militares se limita a delitos de naturaleza militar.

La ley regulará lo relativo a las jurisdicciones especiales y a la

competencia, organización y funcionamiento de los tribunales en cuanto no esté previsto en esta Constitución.

La concepción del delito, como acción típica, antijurídica y culpable es aceptada por la legislación latinoamericana. Ésta la admite como una acción u omisión tipificada y penada por la ley.

El precisar que actos constituyen estrictamente un delito militar en los instrumentos legales, sigue siendo la materia pendiente en los países de la región, ésta omisión ha permitido que a la hora de juzgar exista confusión, sancionándose actos tipificados en los Códigos Penales Comunes, como actos militares.

En la opinión de Jorge Mera (2002) “la esencia del Derecho Penal Militar está referida a la guerra y por lo tanto es cuestionable que los delitos cometidos en tiempos de paz afecten esencialmente a la eficacia del bien jurídico

protegido, más cuando son de naturaleza disciplinaria y de obediencia, las que podrían ser abordadas por los reglamentos respectivos, así como por la propia justicia penal civil”.

Análisis de la problemática y su coherencia con la realidad actual

La presente investigación constituye un análisis jurídico y social significativo al examinar los artículos contemplados en el Ordenamiento Jurídico venezolano. La articulación entre la Constitución, las leyes antidrogas y la jurisprudencia del TSJ es coherente y armónica en su dirección: el tráfico ilícito de drogas, al ser un delito de lesa humanidad, debe ser conocido por la jurisdicción ordinaria.

Se adecúa a la realidad actual al considerar la evolución de la legislación venezolana en materia de drogas, la Ley Orgánica de Drogas, y las sentencias relevantes del Tribunal Supremo de Justicia que califican el tráfico de drogas

como delito de lesa humanidad. La armonización con los instrumentos jurídicos internacionales refuerza esta perspectiva. El análisis hermenéutico de las normas y el desarrollo jurisprudencial efectivamente desencadenan armónicamente el tratamiento de la jurisdicción competente para conocer del TID, lo que indica que, a nivel teórico y legal, la solución al problema de competencia está claramente establecida en la Constitución.

Sin embargo, la persistencia de disposiciones en la Ley Orgánica de Drogas que asignan competencia a la jurisdicción militar para ciertos actos relacionados con drogas, a pesar de la calificación de lesa humanidad y la clara previsión constitucional, crea una zona gris que requiere atención. Esta aparente contradicción, si bien resuelta por la supremacía constitucional y la jurisprudencia vinculante del TSJ, sugiere un

problema práctico en la aplicación y comprensión de la normativa, o incluso una resistencia a la plena desmilitarización de la justicia para ciertos delitos. El valor de esta investigación reside precisamente en evidenciar esta posible discrepancia entre la norma escrita (en un nivel inferior a la Constitución) y el espíritu y la letra de la Carta Magna, y su interpretación por el máximo tribunal.

CONCLUSIONES

El presente estudio ha ofrecido una revisión teórica que permite entender la importancia del tema analizado: "el delito de tráfico ilícito de drogas considerado de lesa humanidad, un problema complejo en la jurisdicción militar". Esta investigación, parte de un estudio doctoral, sienta las bases para construir un cuerpo teórico sobre seguridad ciudadana, promoviendo el conocimiento a través de la problematización y la

investigación activa, como anticipó Kaplún (1998: 51).

Del análisis crítico sobre el ordenamiento jurídico venezolano, los instrumentos jurídicos internacionales y demás leyes, se pueden afirmar las siguientes conclusiones:

1. El Tráfico Ilícito de Drogas (TID) es un delito de lesa humanidad en Venezuela, según la jurisprudencia vinculante del Tribunal Supremo de Justicia.
2. Los delitos de lesa humanidad, incluyendo el TID, deben ser juzgados por Tribunales Ordinarios, de acuerdo con los Artículos 29 y 261 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
3. El tráfico ilícito de drogas es de naturaleza civil, al no encuadrarse en la definición de delito estrictamente militar que afecta la disciplina, el orden

y la misión esencial de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

4. En definitiva, al ser el TID considerado de lesa humanidad y de naturaleza civil, y al ser juzgado por tribunales ordinarios, no tiene cabida la jurisdicción militar para conocer de estos casos, incluso si los implicados son militares.

Para capitalizar la innovación del tema planteado, se proponen las siguientes vías para solucionar los problemas y líneas de investigación futura:

- **Reforma o armonización legislativa,** porque es imperativo que la Ley Orgánica de Drogas sea revisada y modificada para eliminar las contradicciones con la Constitución y la jurisprudencia del TSJ en lo que respecta a la competencia de la jurisdicción militar. Esto garantizará una coherencia

normativa total y eliminará cualquier ambigüedad.

- **Formación y sensibilización:** Se requiere una mayor formación y sensibilización de los operadores de justicia, tanto civil como militar, sobre la primacía constitucional y la interpretación vinculante del TSJ en materia de delitos de lesa humanidad y tráfico de drogas. Esto asegurará una aplicación uniforme y correcta de la ley.
- **Estudios empíricos sobre la aplicación de la jurisdicción:** Desarrollar Investigaciones enfocadas en el análisis empírico de casos de TID que involucran a militares, examinar cómo se resuelven los conflictos de competencia en la práctica, y si se han presentado casos donde la jurisdicción militar ha intentado conocer de estos delitos a pesar de las

previsiones constitucionales y jurisprudenciales.

- **Análisis comparado:** Un estudio comparado con otros países que enfrentan problemáticas similares de TID y participación militar podría ofrecer modelos y mejores prácticas para la asignación de competencias jurisdiccionales.
- **Fortalecimiento de la doctrina militar:** Se debe enfatizar en la formación de la FANB sobre la importancia del respeto a los derechos humanos y la clara distinción entre delitos militares y delitos comunes/de lesa humanidad, incluso cuando sean cometidos por personal castrense.

Este análisis hermenéutico y la triangulación de la información constituyen un aporte teórico fundamental y una premisa sólida

para la elaboración del cuerpo teórico sobre seguridad ciudadana, al sintetizar e interpretar de manera condensada las fuentes jurídicas y jurisprudenciales.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional Constituyente de Venezuela. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860. Obtenido de:

<https://venezuela.justia.com/federales/constitucion-de-la-republica-bolivariana-de-venezuela/>

Atencio González, R. E., Arrias Añez, J. C. D. J., Coronel Piloso, J. E., & Ronquillo Riera, O.I. (2020). El trabajo como hecho social en el ordenamiento jurídico ecuatoriano. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 350-354.

Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400350&script=sci_arttext&lng=en

Código de Justicia Militar (1998) Gaceta Oficial N° 5.263 de fecha 17 de septiembre de 1998.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000.

El tráfico de drogas crimen de lesa humanidad. Disponible en <http://www.elespectador.com/columna-202549-el-trafico-de-drogas-crimende-lesa-humanidad>

Escobar, T. B. (2013). Validez espacial de las normas jurídicas: una mirada a la legislación tributaria venezolana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(2), 143-155.

Ley Orgánica de Drogas (2010). Gaceta Oficial N° 39.510 de fecha 15 de septiembre del 2010.

MERA, Jorge (2002). Hacia una Reforma de la Justicia Militar. *Cuadernos de Análisis Jurídico* N° 13. Escuela de Derecho,

Universidad Diego Portales.
Santiago de Chile, 2002.

Naciones Unidas (1961). La Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961 de Nueva York (enmendada por el Protocolo de 1972 de Modificación de la Convención Unica de 1961 sobre Estupefacientes). New York. Disponible en: https://www.incb.org/documents/Narcotic-Drugs/1961-convention/convention_1961_es.pdf

Naciones Unidas (1971). El Convenio Sobre Sustancias Psicotrópicas de 1971. Viena. ONU: Disponible en:

https://www.unodc.org/pdf/convention_1971_es.pdf

Naciones Unidas (1988). La Convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas de 1988 de Viena. Recuperado de: https://www.incb.org/documents/PRECURSORS/1988_CONVENTION/1988Convention_S.pdf

Vargas, J., & otros. (2019). Revista Criminalidad. Obtenido de Percepción de inseguridad, una análisis estadístico y espacial para la ciudad de Bogotá, D.C.: https://www.policia.gov.co/sites/default/files/revista-criminalidad_61-1_0.pdf

**LA PRIMACÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CENTRADO EN LA
ESPIRITUALIDAD REVELADA EN EL SER: UNA APROXIMACIÓN A LA GERENCIA
ESPIRITUAL EN LA OFICINA ADMINISTRATIVA DE INPSASEL FALCÓN**

**AUTORA:
SÁNCHEZ PETIT FRANCIMINA ANTONIA**

RESUMEN

El presente artículo se establece como propósito, develar la interrelación entre la primacía del liderazgo transformacional centrado en la Espiritualidad revelada en el ser: una aproximación a la Gerencia Espiritual en la Oficina Administrativa de INPSASEL Falcón, el cual ha sido objeto de análisis por múltiples investigadores, reflejando un creciente interés en cómo estas dinámicas pueden mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados. En este recorrido, se examinan diversos documentos académicos e históricos, para contrastar los alcances y limitaciones del concepto de "Liderazgo Transformacional Centrado en la Gerencia de la Espiritualidad Revelada en el Ser". Desde el punto de vista metodológico, la investigación fue de tipo documental, el diseño empleado fue el bibliográfico, las fuentes de información utilizadas fueron de tipo secundarias, siendo las técnicas de recolección de datos utilizadas la observación documental y el estudio de contenido bibliográfico, para el análisis de los datos se emplearon la hermenéutica y la exégesis. Los resultados revelan que el vínculo con la espiritualidad se hace evidente cuando se considera que el liderazgo transformacional, no sólo busca alcanzar objetivos organizacionales, sino también el desarrollo personal y espiritual de los colaboradores. Sin embargo, la falta de un marco conceptual claro para la "gerencia de la espiritualidad" puede llevar a interpretaciones ambiguas y limitadas en la práctica.

Palabras Clave: Espiritualidad. Gerencia Espiritual. Liderazgo Transformacional. INPSASEL.

ABSTRACT

The purpose of this article is to reveal the interrelation between the primacy of transformational leadership focused on Spirituality revealed in the being: an approach to Spiritual Management in the INPSASEL Falcón Administrative Office, which has been the object of analysis by multiple researches, reflecting a growing interest in how these dynamics can improve employee performance and satisfaction. In this journey, various academic and historical documents are examined to contrast the scope and limitations of the concept of "Transformational Leadership Centered on the Management of Spirituality Revealed in the Being". From a methodological perspective, the research was documental, employing a bibliographic design, with secondary information sources. The data collection techniques used were documental observation and bibliographic content analysis; for data analysis, hermeneutics and exegesis were employed. The results reveal that the connection with spirituality becomes evident when considering that transformational leadership not only seeks to achieve organizational goals but also the personal and spiritual development of collaborators. However, the lack of a clear conceptual framework for "spirituality management" may lead to ambiguous and limited interpretations in practice.

Keywords: Spirituality. Spiritual Management. Transformational Leadership. INPSASEL.

Introducción

El presente artículo tiene como propósito, develar la interrelación entre la primacía del liderazgo transformacional centrado en la Espiritualidad revelada en el ser: una aproximación a la Gerencia Espiritual en la Gerencia Estatal de Salud de los Trabajadores y Trabajadoras (GERESAT FALCÓN), Oficina Administrativa de INPSASEL Falcón, consultando bases teóricas, planteando que la gerencia espiritual es un enfoque esencial para la gestión efectiva en el contexto contemporáneo. A través de un análisis exhaustivo de la literatura científica que aborda este tema, la investigación pretende demostrar que la implementación de un liderazgo que aboga por la espiritualidad revelada en el ser, no sólo es beneficiosa para las organizaciones más resilientes, éticas y sostenibles, sino para el desarrollo personal y su entorno.

Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL):

Es un organismo autónomo adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo (MPPPST) de Venezuela. Su función principal es la promoción, prevención, rehabilitación, capacitación y atención, de la salud y seguridad en el trabajo. El objetivo principal de INPSASEL, consiste en desarrollar y ejecutar la política nacional en materia de salud y seguridad laboral, asesorando a empleadores y trabajadores, dictando normas técnicas, aplicando sanciones, y gestionando el régimen de seguridad y salud.

FUNCIONES DE INPSASEL

- Asesorar a empleadores y trabajadores en temas de salud ocupacional.
- Dictar las normas técnicas que regulan la salud y seguridad en el trabajo.
- Aplicar las sanciones por incumplimiento de la ley.
- Gestionar el nuevo régimen de seguridad y salud en el trabajo.

- Vigilar y fiscalizar el cumplimiento de las normas.
- Prestar asistencia técnica.
- Promover la educación e investigación en materia de salud ocupacional.

En resumen, el INPSASEL es el organismo nacional encargado de velar por la salud y seguridad de los trabajadores en Venezuela, asegurando el cumplimiento de las normas y regulaciones en la materia. El INPSASEL tiene representaciones en la mayoría de los estados de Venezuela, conocidas como Gerencias Estatales de Salud de los Trabajadores (GERESAT). El INPSASEL se basa en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y su reglamento.

En el INPSASEL por ser una institución que pertenece a la Administración Pública en Venezuela, específicamente en la Oficina Administrativa del Estado Falcón, de acuerdo a la experiencia de la autora, se han

evidenciado dificultades con respecto a la práctica de la Gerencia Espiritual. Por este motivo, es necesario que quienes dirigen, fomenten una cultura organizacional donde la espiritualidad y los valores se establezcan como bases fundamentales. Este enfoque no sólo fortalece el rendimiento organizacional, sino que también promueve la satisfacción y el compromiso de los empleados. Tal situación generaría el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el bienestar integral, contribuyendo a un clima organizacional favorable y a la salud integral de los trabajadores.

Como toda organización cuenta con misión, visión y valores institucionales.

Valores institucionales de INPSASEL Venezuela:

- Ética y Transparencia: Actuar con honestidad y apertura en

todas las acciones y decisiones.

- Responsabilidad: Asumir plenamente las obligaciones y compromisos en la promoción de la seguridad y salud laboral.
- Compromiso: Dedicar esfuerzos constantes para proteger la vida y la integridad de los trabajadores.
- Participación y Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración entre todos los actores sociales y trabajadores.
- Innovación: Implementar mejoras continuamente, adoptando nuevas prácticas y tecnologías.
- Respeto: Valorar la dignidad y derechos de las personas y actores involucrados.
- Excelencia: Buscar la calidad en cada una de las acciones y servicios.

Identidad institucional:

INPSASEL (Instituto Nacional de Prevención, Seguridad y Salud en el Trabajo) de Venezuela, es una institución que forma parte del sistema de protección social, cuyo objetivo principal es promover la cultura de prevención en seguridad y salud laboral, para reducir los riesgos y garantizar condiciones seguras en los ambientes de trabajo. Su identidad se basa en ser un organismo comprometido con la protección del trabajador, promoviendo principios de ética, responsabilidad y participación activa en la cultura preventiva.

Por la situación planteada, se destaca la práctica de los valores que fomenta la Gerencia Espiritual y sea implementada en la Administración Pública en Venezuela, específicamente en éste caso en el Instituto Nacional de Prevención, Seguridad y Salud en el Trabajo (INPSASEL), con el propósito de contribuir en el

fortalecimiento de la ética personal y profesional, generando un conocimiento que transforme el ser, para mejorar las relaciones interpersonales que favorezcan en desarrollo de las organizaciones.

Liderazgo Transformacional

Varios estudios, como los de Bass (1985) y Fry (2003), establecen una base sólida al definir el liderazgo transformacional como un estilo que inspira a los seguidores a alcanzar su máximo potencial, destacando la importancia de valores y motivaciones intrínsecas.

Por su parte, el liderazgo transformacional para Bass y Avolio (2016): comprende un “proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el

interés colectivo”. Es por esta razón, que se considera importante que este estilo de liderazgo, sea tomado en cuenta para llevar a cabo procesos de cambios organizacionales efectivos, a través de la mediación, persuasión, estímulos, que contribuyan a transformar las personas que desempeñan sus funciones en las organizaciones, que generen motivación y se enmarquen en el actuar con creatividad e iniciativa.

En esta misma corriente, el pensamiento de John C. Maxwell (1993), resuena profundamente en esta temática. Maxwell enfatiza la importancia de un liderazgo que no se limita a estrategias organizativas, sino que se basa en el desarrollo del carácter y la influencia positiva sobre los demás. Su enfoque transformacional aboga por un vínculo genuino entre líderes y seguidores, promoviendo un espacio donde cada individuo puede encontrar su propósito y

contribuir de manera significativa a la misión colectiva. Esta visión está íntimamente relacionada con la necesidad de que los líderes adopten una postura ética y espiritual que guíe sus decisiones y acciones, favoreciendo un clima de confianza y respeto.

Sobre tales consideraciones, Méndez (2009), expresa que el liderazgo puede ser definido como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás, con el fin de lograr los objetivos propuestos. En este proceso, la influencia interpersonal ocurre cuando se producen cambios en las actitudes, percepciones, comportamientos de otros, y puede darse a través de cuatro procesos como: la emulación, la sugerencia, la persuasión, la coerción y pueden presentarse diferentes tipos. Considerando el planteamiento del autor citado, el liderazgo como proceso hace referencia a aquella habilidad que tiene una

persona, para guiar a otros individuos a fines de cumplir determinados propósitos en las organizaciones, presentándose varios tipos entre los que se encuentra el liderazgo transformacional.

El autor anteriormente mencionado, define el liderazgo transformacional como aquel donde el individuo es creativo, innovador, visionario, motivador, es decir, cuenta con características que los hace distintos a los demás dirigentes existentes en organizaciones y comunidades. En definitiva, el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores; genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores,

sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

En este sentido, se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional es de quienes dirigen la organización, está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia, equidad con el desempeño individual y colectivo. Es decir, lo que se espera es la transformación de los integrantes de la organización, cambian las personas en beneficio de la organización, generando motivación, enmarcando el actuar con creatividad, iniciativa, compromiso.

De esta manera, el liderazgo transformacional representa un enfoque actual que enfatiza las bases del liderazgo, y ha sido considerado útil en grupos organizacionales, representando

una oportunidad para lograr una adaptación a la dinámica del entorno cambiante que rodea a las organizaciones. Así, la comprensión y el desarrollo de liderazgos eficaces, se constituye como una necesidad para los directivos, quienes deben pugnar de manera permanente por adoptar un estilo de liderazgo que represente un elemento de cohesión para los distintos grupos que conforman las organizaciones en la búsqueda de objetivos y metas comunes, y crear a la vez condiciones laborales que permitan el desarrollo de los empleados conjuntamente con el logro de las metas institucionales.

Es por ello que, se empieza a definir un estilo diferente de ejercer las funciones gerenciales, basadas cada vez más en el esfuerzo de aunar voluntades en proyectos compartidos, en la sensibilidad ante las nuevas situaciones, en la habilidad para adaptar el funcionamiento de las institucionales junto a los objetivos

que se proponen. Además, de la capacidad de comprender la cultura y promover el cambio cultural, es la responsabilidad del líder, apoyar, facilitar y colectivamente examinar esfuerzos iniciados por otros, dentro y fuera de la misma.

Espiritualidad

En lo que se refiere a este término, proviene del vocablo latín "*spiritus*" y significa aire, lo que da vida, aliento de vida. Según la Real Academia Española (2001), al hablar de espiritualidad nos referimos a la "cualidad de las cosas espiritualizadas o reducidas a la condición de eclesiásticas" la cual se asocia a un conjunto de ideas referente a la vida espiritual. La espiritualidad se entiende como un acto que cobra vida en el interior del ser humano y se hace visible a través de símbolos, es por tanto un estado de conciencia en el que se expresa la esencia del ser humano al alimentar la vida y se pone de

manifiesto mediante cualidades y valores. Entender la espiritualidad como esencia humana y por tanto como forma de vida implica el despertar a la conciencia infinita en la búsqueda de un sentido que conecte a uno mismo con los demás para transitar un camino hacia el descubrimiento del propósito de vida.

Según Krishnakumar y Neck (2002), las diversas literaturas acerca de espiritualidad la clasifican en tres perspectivas a saber: la de origen intrínseco, la religiosa y la existencial. La primera se entiende como una búsqueda interna de significado que puede ser llevada por cualquier persona sin importar si pertenece o no a una denominación religiosa e involucra el estar conectado consigo mismo, con los demás y con el universo entero. La segunda es aquella que emana de las creencias e instituciones asociadas a una religión en particular. Finalmente, la

perspectiva existencial de la espiritualidad hace énfasis en la búsqueda de significado personal en nuestras vidas de forma activa, manifestándose en todos los contextos sociales en los cuales interactuamos tales como la comunidad, la familia, la pareja y el trabajo.

Estos autores señalan además que en la perspectiva espiritual existencial toman singular importancia la consistencia valorativa entre los valores ético-morales y las exigencias del ambiente externo, por lo que su concordancia otorga un sentido de bienestar y armonía individual.

Por otra parte, para Gallegos (2005), la espiritualidad es entendida como la dimensión y el nivel incondicionado del ser humano, es experimentada como orden total, en ausencia de conflicto. Asimismo, es experimentada como amor universal y libertad incondicional. La espiritualidad no es un asunto

de desarrollo personal ya que trasciende el ego, nos lleva a interesarnos no sólo en el bienestar propio sino en el de todos los seres.

En relación con este tema, la espiritualidad trasciende el aparato psíquico de pensamientos y emociones, pues podemos tener pensamientos, sentimientos e imágenes agradables o desagradables pero mientras eso cambia, nuestro espíritu, nuestra espiritualidad, permanece como nuestra esencia. Desde esta concepción, la espiritualidad en un condición intrínseca a nuestra naturaleza y va más allá de sí mismo, ya que la vida espiritual no es individual sino por el contrario es universal y contempla la realidad como un todo con una visión hacia el bienestar de todos los seres humanos.

Cultura Organizacional y Espiritualidad

Por otra parte, Collins (2001), en su análisis sobre las empresas que han logrado un éxito excepcional, pone de manifiesto que las organizaciones que prosperan son aquellas que operan bajo principios sólidos y un sentido claro de propósito compartido. Collins argumenta que, en un entorno competitivo, los líderes deben fomentar una cultura organizacional donde la espiritualidad y los valores éticos se conviertan en pilares fundamentales. Este enfoque no sólo optimiza el rendimiento empresarial, sino que también promueve la satisfacción y el compromiso de los empleados, elementos cruciales para la sostenibilidad a largo plazo.

Liderazgo Espiritual

En este aspecto, Sanders (1994), aborda el liderazgo espiritual desde una perspectiva más filosófica, sugiriendo que la esencia del liderazgo verdadero radica en la capacidad de

inspirar a otros a alcanzar su máximo potencial. Sanders postula que un líder espiritual es aquel que invita a su equipo a embarcarse en un viaje de autodescubrimiento y realización personal, integrando sus valores y creencias en el trabajo diario. Este enfoque no sólo fomenta la lealtad y el compromiso, sino que también propicia un sentido de comunidad y propósito compartido que trasciende los objetivos operativos.

Ahora bien, un liderazgo espiritual revelado en el ser implica una combinación de integridad, visión, empatía, desarrollo humano, un compromiso con valores éticos. Este tipo de liderazgo no sólo busca alcanzar resultados organizacionales, sino que también busca una transformación, ésta debe darse toda vez que se le revela al ser, enriqueciendo su vida y la de sus seguidores. El liderazgo es una de las fuerzas más críticas en el

funcionamiento de cualquier organización. A medida que las organizaciones se enfrentan a desafíos complejos, surge la necesidad de contar con un liderazgo que motive, inspire y transforme.

El liderazgo espiritual según las sagradas escrituras

Al respecto, el Libro de las sagradas escrituras presenta diversas enseñanzas sobre el liderazgo espiritual y la importancia del ser, en ella se perfilan principios básicos basados en el servicio, la humildad, la integridad, enfatizando que el ser y el carácter del líder son fundamentales en su liderazgo. En este sentido, se toma como ejemplo a Pablo. Él como líder era un hombre letrado, estudioso de las leyes. Pablo de Tarso, también conocido como el apóstol Pablo, es una figura central en el cristianismo y su liderazgo se caracteriza por varios aspectos importantes que han influido en la

dirección de la iglesia primitiva y han dejado un legado duradero.

Dentro de este orden de ideas, Pablo fue un líder multifacético, cuyo enfoque en la misión, el servicio, la formación de líderes, y su valentía en medio de la adversidad lo convirtieron en una figura crucial en la expansión del cristianismo. Su legado continúa inspirando a líderes y creyentes en todo el mundo. Su vida y enseñanzas ofrecen un modelo de liderazgo que combina fe, dedicación y servicio. A continuación, se relacionan algunos versículos de las Sagradas Escrituras con elementos importantes del Liderazgo Espiritual:

Filipenses 4:8-9:

8 “Por lo demás, hermanos, todo lo que es verdadero, todo lo honesto, todo lo justo, todo lo puro, todo lo amable, todo lo que es de buen nombre, si hay virtud alguna, si hay algo que merece alabanza, en esto pensad”.

9 “Lo que aprendisteis, y recibisteis, y oísteis, y visteis en mí, esto haced; y el Dios de paz estará con vosotros”.

Es conveniente acotar, que es una invitación a enfocar la mente en pensamientos que son positivos, puros y edificantes, Pablo sabe, que lo que ocupa la mente afecta el comportamiento y la paz interior, por lo que llama a los creyentes a un pensamiento intencional que esté en armonía con la verdad y los valores de Dios, al centrarse en lo que es verdadero, justo, puro y digno de alabanza, los creyentes desarrollan un carácter que reflejan los principios de Cristo, y cultivan una paz interior que trascienden las circunstancias, este versículo es la invitación a la disciplina mental y espiritual, para que los pensamientos se alineen con los valores del Reino de Dios. ¿Te gustaría saber cómo aplicar este versículo a la vida diaria?

Pablo dice que como hombre nosotros somos como un referente, un guía. Hoy en día, la falta de líderes en todos los niveles, impide que se pueda transmitir el mensaje que se tiene que llevar a todas las naciones. La Palabra dice: "Porque cuál es su pensamiento en su corazón, tal es él" proviene de Proverbios 23:7 y enfatiza la relación entre los pensamientos de una persona y su verdadero ser. La mente actúa como una fuerza que influye en las acciones y actitudes de una persona. Todo lo que nosotros hacemos en esta vida, son derechos legales y tienen una connotación desde el mundo espiritual, las leyes establecen lo que está permitido y lo que no está permitido, de acuerdo a como el hombre actúe, ahí es cuando nosotros vamos a ver los cambios en las siguientes generaciones, o instituciones, dependiendo si se cumplen las leyes.

Siendo las cosas así, el hombre tiene un espíritu, un alma y un cuerpo, somos seres integrales, porque el hombre es un ser espiritual, cuando el pecado entra, el hombre empieza a ser una persona almática. El alma es lo que uno piensa, lo que siente y cómo actúa, el hombre hace su camino de acuerdo a lo que va pensando, el logos es el conocimiento, la letra y lo revelado, es el Rhema cuando el espíritu desea transmitir un mensaje.

Romanos 13:1 (Reina-Valera):

"Sométase toda persona a las autoridades superiores; porque no hay autoridad, sino de parte de Dios, y las que existen, por Dios han sido establecidas." Toda autoridad proviene de Dios. Esto implica que las instituciones y líderes en poder tienen un propósito y un mandato divino, incluso si su comportamiento no siempre es justo o moral. Aunque el versículo sugiere que Dios ha

establecido a las autoridades, también se infiere que aquellas que ocupan tales posiciones tienen la responsabilidad de actuar de manera que refleje los principios de justicia y rectitud. El concepto está ligado a una visión teológica que sostiene que Dios, tiene soberanía sobre todas las naciones y que su plan se manifiesta a través de las estructuras de autoridad que existen en la sociedad. Las autoridades humanas son vistas como herramientas que pueden ser utilizadas para el bien o el mal, dependiendo de su alineación con los principios de Dios.

Impacto de la espiritualidad en el entorno de trabajo

En relación a este aspecto, investigaciones recientes, como las de Giacalone y Jurkiewicz (2003) y Benefiel (2005), sugieren que la inclusión de la espiritualidad en el liderazgo transformacional, puede resultar en un mayor compromiso,

satisfacción laboral y bienestar entre los empleados. Estos estudios destacan cómo un enfoque que incorpora la espiritualidad puede humanizar las relaciones laborales, fomentando un sentido de comunidad y un propósito compartido. Sin embargo, a menudo se encuentran limitaciones en la generalización de estas conclusiones, debido al enfoque en muestras específicas y la variabilidad cultural en la experiencia espiritual.

Limitaciones en la implementación del Liderazgo Espiritual

A pesar de los beneficios potenciales, la investigación también identifica desafíos en la implementación del liderazgo transformacional enfocado en la espiritualidad. En este sentido, artículos como los de Ashmos y Duchon (2000), destacan la resistencia que puede surgir en entornos laboralmente tradicionales que ven la

espiritualidad como algo ajeno a la lógica empresarial. Los líderes pueden enfrentarse a la dificultad de equilibrar la espiritualidad personal con las exigencias organizacionales, lo que podría obstaculizar el desarrollo de un liderazgo auténtico y transformacional en contextos públicos y privados.

Perspectivas de desarrollo futuro

El análisis de la literatura sugiere que, para avanzar en la comprensión y la aplicación del liderazgo transformacional centrado en la espiritualidad, se requiere un marco de investigación más robusto que contemple diversas dimensiones de la espiritualidad. Artículos recientes apuntan a la necesidad de investigaciones a largo plazo y más amplias que consideren factores contextuales y culturales. La investigación de Kinjerski y Skrypnek (2006), proporciona preliminares sobre la importancia de las prácticas espirituales en el

lugar de trabajo, sugiriendo que éstas pueden ser efectivas, si se integran adecuadamente en la cultura organizacional.

La primacía del Liderazgo Transformacional

En el actual panorama empresarial, caracterizado por su volatilidad y la rápida evolución de las dinámicas organizacionales, surge la imperiosa necesidad de replantear los paradigmas de liderazgo tradicionales. La primacía del Liderazgo Transformacional, Centrado en la Espiritualidad Revelada en el Ser, se presenta como un enfoque innovador que no sólo promueve la efectividad organizacional, sino que también aborda el desarrollo integral de los individuos. Este modelo de liderazgo se articula sobre la premisa de que, al integrar la espiritualidad en la gestión, se pueden cultivar ambientes de trabajo más saludables, colaborativos y

alineados con valores humanos fundamentales.

Gerencia Espiritual

En este aspecto, se mencionan los aportes de Mazo (2009), quien señala que la gerencia espiritual es definida como: "La gerencia del compromiso integral y profundo o la gerencia centrada en el SER como una nueva forma de vida, como un modelo administrativo sobre el que se fundamentará en adelante el crecimiento equilibrado y equitativo de todas las fuerzas organizacionales" (p.206). De acuerdo a lo señalado por el autor, Rodríguez y otros (2021), consideran que la gerencia espiritual, constituye la valoración de la esencia del hombre concatenado con elementos meramente éticos.

Al respecto, Amoros (2007), apunta que para que exista una buena gerencia espiritual debe haber tres condiciones: una organización inteligente, un

liderazgo centrado en principios y una administración por valores, todo es con la convicción de que el hombre es el autor de su máxima competitividad. Indudablemente esta postura, es coincidente con un enfoque emergente renovador, flexible, dinámico, productivo y sensible; para llevar a efecto una administración espiritual con visión de futuro que propicie la equidad, las prácticas humanísticas de trabajo, la comunicación asertiva, de quienes integran la empresa u organización.

En este orden de ideas, Rodríguez y otros (2021), manifiestan que: con este hilo discursivo, se vuelca la mirada hacia la posibilidad que tienen los seres humanos de salir al encuentro del valor social de la espiritualidad, para conformar conocimientos, actitudes y pensamientos pensando que la vida en conjunto en una organización es más gratificante para todo su personal. Pueden

interpretarse estas apreciaciones, como una vida organizacional en y por la diferencia integrando la inteligencia espiritual y la inteligencia racional, como vía para afrontar de manera positiva el complejo mundo de la organización.

Todo ésto se traduce, en la necesidad de un cambio en la gerencia por una gerencia espiritual bajo un enfoque humanista, holístico y racional; entrelazadas con la cosmovisión de los sentimientos profundos, acerca del rol de la vida y las relaciones con el espacio y el tiempo; en la que se debe reconocer al otro en las organizaciones, con la certeza de mantener la autoecotransformación del Ser, a partir del cultivo de una cultura espiritual y de productividad social, para garantizar el progreso de las organizaciones.

Metodología

De acuerdo con los elementos estudiados, la investigación está

comprendida dentro de una investigación de tipo documental. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2014:37), explica que, la "investigación científica es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento". Por otra parte, señala el autor, que "el proceso nos indica cómo realizar una investigación dado un problema a investigar; es decir, qué pasos debemos seguir para lograr la aplicación de las etapas del método científico a una determinada investigación".

El diseño de esta investigación es bibliográfico, ya que realiza un proceso sistemático de investigación, en el cual se estudia e interpreta la información extraída de fuentes teóricas, mediante el análisis de documentos y elementos impresos con el fin de encontrar respuesta a las interrogantes planteadas en

orden a la estructura del propósito establecido. Por su parte, en cuanto a las fuentes de recolección de datos en esta investigación, fueron los textos bibliográficos y extractos de las Sagradas Escrituras. La técnica de recolección de datos en la siguiente investigación es el fichaje y la observación documental.

La investigación es desarrollada conforme a la estrategia de investigación documental, sustentada en el método analítico. Asimismo, por ser ésta una investigación cualitativa que tiene como: propósito, develar la interrelación entre la primacía del liderazgo transformacional centrado en la Espiritualidad revelada en el ser: una aproximación a la Gerencia Espiritual, se requirió considerar la interpretación como el medio efectivo para obtener las respuestas, de allí que sea la hermenéutica la corriente fundamental del estudio.

Al respecto, Sandín (2003), explica que “la hermenéutica se presenta como una filosofía que permite redefinir y reconceptualizar el objeto, el método y la naturaleza de la investigación en las ciencias sociales en general” (p.60). Al respecto, sostiene Martínez (2007), que el método hermenéutico persigue establecer un proceso de interpretación en torno al sentido de cualquier fenómeno y se realice la comprensión del mismo; a la vez de entender el sentido de expresión lingüística de acuerdo al contexto histórico, así como las formas de comportamientos de los individuos en sociedades.

Reflexiones Finales

El recorrido a través de estudios sobre la primacía del liderazgo transformacional centrado en la gerencia de la espiritualidad, revela un campo en expansión que ofrece importantes oportunidades y desafíos. Aunque los beneficios asociados están

bien documentados, las limitaciones en términos de variabilidad cultural, resistencia organizacional y ambigüedad conceptual, sugieren que se requiere una mayor claridad y profundidad en la investigación futura.

En resumen, recomendaciones clave incluyen la necesidad de desarrollar métricas claras, para evaluar la espiritualidad en el liderazgo y fomentar una cultura organizacional que valore y respete la diversidad en las experiencias espirituales. Es importante destacar que la combinación del liderazgo transformacional con la gestión de la espiritualidad, puede ofrecer nuevas perspectivas para fomentar entornos laborales más inclusivos y motivadores, pero su implementación efectiva requerirá una investigación más exhaustiva y un enfoque sensible a las dinámicas sociales y culturales dentro de las organizaciones.

Por la situación planteada, se destaca la importancia de la práctica de los valores que fomenta la Gerencia Espiritual y sea implementada en la Administración Pública en Venezuela, específicamente en este caso en el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), con el propósito de contribuir en el fortalecimiento de la ética personal y profesional, generando un conocimiento que transforme el ser, para mejorar las relaciones interpersonales que favorezcan el desarrollo de las organizaciones.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). ***Spirituality at Work: A Conceptualization and Instrument***. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Amoros, E (2007). ***Comportamiento Organizacional***. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Bass, B. M. (1985). ***Leadership and Performance Beyond Expectations***. New York: Free Press.
- Bass, B y Avolio, B. (2016). ***Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial***. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Benefiel, M. (2005). ***Spirituality and Sustainability: The Contribution of Spirituality to Sustainable Development and the New Paradigm***. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 51-62.
- Collins, J. (2001). ***Good to great: Why some companies make the leap... and others don't***. HarperBusiness.
- Fry, L. W. (2003). ***Toward a Theory of Spiritual Leadership***. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gallegos, R. (2005). ***Educación y Espiritualidad. La educación como práctica espiritual***. Ed. Fundación Internacional para la Educación Holista, Guadalajara.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). ***Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Ethical Behavior in Organizations***. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85-91.

- Kinnerski, V., & Skrypnik, B. J. (2006). **Embracing the Spirit at Work: Links to Global Well-Being.** *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 292-307.
- Krishnakumar, S. y Neck, C. (2002). **The what, why and how of spirituality in the workplace.** *Journal of Managerial Psychology* 17, 153-164.
- Martínez, M. (2007). **La investigación cualitativa etnográfica en Educación.** (5ª. ed.) México: Trillas.
- Maxwell, J. C. (1993). **Developing the leader within you.** Thomas Nelson Publishers.
- Mazo, I (2009). **Bienvenida a la Gerencia Espiritual.** Biblioteca General de la Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Méndez, R. (2009). **Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns.** Colombia: Ediciones E.M.
- Narasimhan, R. K., et al. (2020). **The Role of Spirituality in Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from the Hospitality Industry.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(4), 1343-1363.
- Real Academia Española (Ed.). (2001). **Diccionario de la Lengua Española** (22da. ed.). Madrid, España: French & European Publications.
- Reave, L. (2005). **Spirituality as a Positive Workplace Attitude: A Review of the Literature on Spirit at Work.** *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 41-63.
- Rodríguez Bravo, A. G., Alava Holguin, V. K., & Zambrano Rodríguez, V. M. (2021). **La gerencia espiritual y la gestión del conocimiento en la empresa pública EPAPAR.** *Revista Publicando*, 8(31), 351-367.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.i.d2255>
- Sanders, J. (1994). **Spirit-led leadership: A Biblical model for leading in the church.** Discovery House Publishers.
- Sandín, M. (2003). **Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones.** España: McGraw Hill.
- Tamayo, M. (2014). **El proceso de la investigación científica.** 5ª ed. Editorial Limusa. S.A. México.
- TELOS. **Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.** Universidad Privada

*Dr. Rafael Belloso Chacín. ISSN
1317-0570. Depósito legal pp:
199702ZU31 Vol. 18 (3): 454 –
473. 2016 454.*

**COMPETENCIAS GERENCIALES
PARA LIDERAR ORGANIZACIONES CON INTEGRACIÓN DE INTELIGENCIA
ARTIFICIAL EN SUS PROCESOS.**

**AUTOR:
SANTIAGO AGUILLON JIFERSON DIUVER**

RESUMEN

Este ensayo analiza las competencias gerenciales necesarias para liderar con éxito en organizaciones que integran inteligencia artificial (IA) en sus procesos. En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, la IA está transformando profundamente las dinámicas organizacionales, exigiendo un liderazgo preparado para gestionar entornos digitales cada vez más complejos y diversos. Este fenómeno representa un desafío significativo que requiere un replanteamiento de las habilidades y enfoques tradicionales del liderazgo. La investigación se basa en una revisión exhaustiva de literatura reciente y el empleo de marcos teóricos relevantes que permiten explorar los cambios en las responsabilidades gerenciales. Se presta especial atención a la identificación de los elementos clave que deben ser fortalecidos para garantizar una gestión efectiva en un entorno impulsado por la tecnología. Estas áreas incluyen no solo habilidades técnicas, sino también capacidades estratégicas y sociales, esenciales para alinear los avances tecnológicos con los objetivos organizacionales. Además, este trabajo subraya la importancia de las iniciativas orientadas a la formación continua, el desarrollo cultural y la colaboración interdisciplinaria como pilares para preparar a los líderes en la era de la IA. A través de un análisis estructurado y reflexivo, este ensayo contribuye al entendimiento de las nuevas exigencias del liderazgo en un panorama empresarial marcado por la disrupción tecnológica.

Palabras clave: competencias gerenciales, Inteligencia Artificial, competencias gerenciales, liderazgo estratégico.

ABSTRACT

This essay examines the managerial competencies required to successfully lead organizations that integrate artificial intelligence (AI) into their processes. Within the context of the Fourth Industrial Revolution, AI is profoundly transforming organizational dynamics, demanding leadership capable of navigating increasingly complex and diverse digital environments. This phenomenon poses significant challenges, requiring a rethinking of traditional leadership skills and approaches. The research is based on an extensive review of recent literature and the application of relevant theoretical frameworks to explore the evolving responsibilities of managers. Special attention is given to identifying the key elements that must be strengthened to ensure effective management in technology-driven environments. These areas include not only technical skills but also strategic and social capabilities, which are critical for aligning technological advancements with organizational goals. Furthermore, this study emphasizes the importance of initiatives focused on continuous training, cultural development, and interdisciplinary collaboration as pillars for preparing leaders in the era of AI. Through a structured and reflective analysis, this essay contributes to understanding the new demands of leadership in a business landscape shaped by technological disruption.

Keywords: Artificial Intelligence, managerial competencies, strategic leadership.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, la IA ha transformado profundamente la forma en que las organizaciones operan, generando desafíos sin precedentes. Esta tecnología no solo redefine procesos, sino que exige una reevaluación integral de las competencias gerenciales necesarias para liderar con éxito en entornos cada vez más complejos y cambiantes. Según Pahuachón Huayta (2023), estas competencias incluyen adaptabilidad, trabajo en equipo y toma de decisiones éticas, habilidades clave para afrontar dinámicas organizacionales que requieren liderazgo estratégico y flexible.

En este escenario, surge una pregunta central que guía este ensayo: ¿Cuáles son las competencias gerenciales necesarias para liderar con éxito en organizaciones que integran IA en sus procesos? Esta pregunta es

relevante no solo por la creciente adopción de la IA en diversos sectores, sino también por la necesidad de que los líderes desarrollen habilidades que trasciendan lo técnico, incorporando dimensiones sociales, éticas y estratégicas para gestionar eficazmente la disrupción tecnológica.

Para abordar esta pregunta, el ensayo se basa en un análisis temático de la literatura reciente, identificando tres ejes centrales: (1) las competencias gerenciales necesarias en un entorno digitalizado, (2) las estrategias para su desarrollo, y (3) los desafíos éticos y culturales asociados con la integración de la IA. Este enfoque permite una discusión organizada y coherente de los hallazgos, contribuyendo al entendimiento de cómo los líderes pueden adaptarse a un panorama empresarial en constante evolución.

La naturaleza disruptiva de la IA radica en su capacidad para automatizar procesos, optimizar la toma de decisiones y generar valor a través de modelos de negocio innovadores. Sin embargo, su implementación también exige habilidades complementarias que trasciendan lo técnico. Según Čirčová y Blštáková (2023), los líderes deben desarrollar una combinación de habilidades técnicas, de pensamiento estratégico y de colaboración para gestionar eficazmente los desafíos de un entorno digitalizado. Estas habilidades incluyen no solo el dominio de herramientas tecnológicas, sino también la capacidad de inspirar y dirigir equipos en contextos de alta incertidumbre.

Por otro lado, Jorzik et al. (2023) argumentan que el liderazgo efectivo en la era de la IA implica comprender las capacidades y limitaciones de esta tecnología para maximizar su

impacto estratégico. Los líderes necesitan adoptar una mentalidad flexible y orientada al cambio, así como estar preparados para transformar las estructuras organizacionales y los procesos de toma de decisiones en un entorno caracterizado por la automatización y la conectividad.

La literatura también destaca la creciente importancia de las competencias interpersonales. En ese sentido, Morandini et al. (2023) subrayan que la inteligencia emocional y el pensamiento crítico son habilidades esenciales para liderar equipos híbridos, donde las interacciones entre humanos y sistemas automatizados son cada vez más frecuentes. Esto implica que los líderes deben ser capaces de equilibrar las demandas técnicas con las necesidades humanas para garantizar una integración efectiva de la IA.

Por consiguiente, este ensayo tiene como objetivo identificar las competencias gerenciales necesarias para liderar con éxito en organizaciones que incorporan la IA en sus procesos, asimismo, se proponen estrategias para el desarrollo de dichas competencias, basadas en la revisión de literatura científica reciente. A través de un análisis argumentado, se busca contribuir al entendimiento de cómo los líderes pueden adaptarse a un panorama empresarial en constante evolución, aprovechando las oportunidades que la IA ofrece mientras se enfrentan a los desafíos de la transformación digital.

¿Qué son las competencias gerenciales y cómo evolucionan en el contexto de la IA?

Las competencias gerenciales son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los líderes necesitan

para gestionar de manera efectiva los recursos de una organización. De manera complementaria, las competencias se definen como un conjunto de motivaciones, rasgos personales, habilidades, conocimientos y valores necesarios para mejorar el desempeño de la gestión (Gamarra et al., 2019). Por esta razón, estas competencias son esenciales para que los gerentes puedan liderar eficazmente en entornos complejos y cambiantes. En este sentido, una competencia es más que solo conocimiento y habilidades, e involucra la capacidad de responder a demandas complejas movilizandorecursos psicosociales (Łupicka & Grzybowska, 2018)

Estas competencias se pueden clasificar en tres grandes categorías: técnicas, sociales y conceptuales. En el contexto de la integración de IA en las organizaciones, estas categorías han evolucionado para responder

a las demandas de un entorno altamente digitalizado y automatizado.

a) Competencias técnicas

Las competencias técnicas se refieren a habilidades prácticas y conocimientos especializados en el uso de tecnologías, herramientas y procesos específicos. En este marco, estas competencias abarcan desde la comprensión de algoritmos y análisis de datos hasta la implementación de sistemas automatizados y herramientas digitales (Čirčová & Blštáková, 2023). De manera similar, Allred et al. (1996), argumentan que los líderes modernos necesitan un conjunto diverso de competencias, incluyendo habilidades técnicas, comerciales y colaborativas, para adaptarse a las demandas de un entorno organizacional en constante evolución. En consecuencia, la habilidad para gestionar datos y evaluar soluciones tecnológicas es

crucial en este contexto, ya que permite a los gerentes implementar sistemas de IA que optimicen la eficiencia organizacional (Morandini et al., 2023).

b) Competencias sociales

Las competencias sociales son esenciales en la gestión de equipos y en la interacción con diversas partes interesadas. En particular, estas incluyen la capacidad de liderar, motivar, colaborar y resolver conflictos en equipos diversos. En tal sentido, donde la IA irrumpe con fuerza, estas competencias se ven potenciadas por la necesidad de gestionar equipos híbridos compuestos por humanos y sistemas automatizados. De acuerdo con Kumar (2023), habilidades como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la empatía son esenciales para fomentar una cultura organizacional inclusiva y adaptativa. Por ende, estas

competencias permiten a los líderes abordar las tensiones que surgen en la transición hacia un entorno digitalizado, promoviendo una integración fluida entre personas y tecnología.

c) Competencias conceptuales

Las competencias conceptuales implican la capacidad de visualizar y comprender la organización como un sistema interconectado, tomar decisiones estratégicas y anticipar tendencias futuras. En este sentido, en un entorno liderado por la IA, estas habilidades son indispensables para diseñar estrategias que alineen las capacidades tecnológicas con los objetivos organizacionales. En línea con esta perspectiva, Giraud et al. (2021) destacan que los líderes deben ser capaces de traducir los avances tecnológicos en ventajas competitivas, identificando oportunidades para innovar en los

modelos de negocio y anticipar riesgos asociados a la disrupción digital.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta una clasificación de las competencias gerenciales necesarias en la era de la IA, junto con una descripción ampliada de cada una, los desafíos asociados y las referencias a los autores que respaldan esta información.

Tabla 1. Competencias técnicas, sociales y conceptuales en el contexto de la IA.

Comp etenci as	Descrip ción	Desafío s asociad os	Auto res
Comp etenci as Técnic as	Los líderes deben dominar herramientas de IA, como algoritmos de	Manten er actualiz adas las habilita des técnica	Čirč ová & Blštá ková (202 3), Gira

aprendiz s en un ud	para
aje entorno et	garantiz
automát de al.	ar la
ico y rápida (202	eficienci
análisis evoluci 1),	a y
de ón Mor	segurida
datos, tecnoló andi	d de los
para gica. ni et	proceso
implem al.	s
entar y (202	organiza
supervis 3).	cionales
ar	.
sistemas	
automat	Los
izados.	líderes
Además	deben Gestion Kum
,	desarroll ar la ar
necesita	ar resisten (202
n	intelligen cia al 3),
entende	cia cambio Mor
r	emocio y andi
concept	nal, foment ni et
os como	comuni ar la al.
Internet	cación colabor (202
de las	efectiva ación 3),
cosas	y en Čirč
(IoT) y	empatía equipos ová
ciberseg	para híbridos &
uridad	gestiona . Blštá

r equipos híbridos (human os y sistemas automat izados). Esto incluye fomenta r un ambient e inclusivo , manejar la resistenc ia al cambio y motivar a los emplea dos en un entorno digitaliz	ková (202 3). ado. Los líderes deben ser capace s de diseñar estrategi as basadas en datos, anticipa r tendenc ias tecnoló gicas y traducir los avances en IA en ventajas competi tivas. Esto implica gestiona Comp etenci a Conce ptuales Anticip ar riesgos éticos y sociales asociad os con la implem entació n de IA. Jorzi k et al. (202 3), Lau d et al. (201 6), Gira ud et al. (202 1).

r riesgos
asociad
os con
la
disrupci
ón
digital y
tomar
decision
es que
equilibre
n los
aspecto
s
técnicos
,
humano
s y
éticos.

reflejando las transformaciones tecnológicas y sociales de cada época. En este contexto, durante la Primera Revolución Industrial (1760-1840), los gerentes necesitaban habilidades técnicas básicas para supervisar procesos mecánicos y garantizar la productividad en un entorno de manufactura manual (Bondarenko et al., 2021). Por lo tanto, la gestión se enfocaba principalmente en la eficiencia operativa, con un énfasis limitado en habilidades sociales o conceptuales.

Durante este período, además de las competencias técnicas básicas para supervisar procesos mecánicos, los gerentes debían adaptarse a la introducción de maquinaria que transformaba las dinámicas laborales y productivas. Este periodo marcó el inicio de la especialización del trabajo, lo que demandó de los líderes la capacidad de organizar y coordinar tareas en un contexto

Nota. Elaboración propia. (2025)

Transformación de competencias a lo largo de las revoluciones industriales

Las competencias gerenciales han evolucionado a lo largo de las diferentes revoluciones industriales,

de creciente segmentación de roles. Como señalan Bondarenko et al. (2021), la transición de un modelo artesanal a uno mecanizado no solo implicó la supervisión técnica, sino también la gestión de una fuerza laboral en expansión, muchas veces con habilidades desiguales. Este cambio subrayó la necesidad de mantener la disciplina y la productividad en un entorno caracterizado por tensiones sociales derivadas de las condiciones laborales emergentes.

De manera similar, con la Segunda Revolución Industrial (1870-1914), impulsada por la electrificación y la producción en masa, las competencias gerenciales evolucionaron hacia un enfoque más sistémico. En consecuencia, la necesidad de gestionar líneas de producción más complejas y grandes fuerzas laborales destacó la importancia de las habilidades conceptuales, como la planificación estratégica

y la organización estructural. Además, surgieron competencias sociales relacionadas con la gestión de relaciones laborales en un contexto de creciente sindicalización (Syarifuddin et al., 2019; Hrynychak et al., 2022).

Esta Segunda Revolución también introdujo desafíos asociados con la coordinación de redes de suministro y la integración de nuevas tecnologías en los procesos productivos. A este respecto, Freitas y Odelius (2018), argumentan que, los gerentes no solo requerían habilidades para supervisar la eficiencia operativa, sino que también debían desarrollar la capacidad de interpretar datos e indicadores que comenzaban a emerger con los primeros sistemas de control industrial. Además, la aparición de organizaciones sindicales exigió competencias sociales avanzadas, como la negociación colectiva y la resolución de conflictos, para mantener la estabilidad en un

entorno laboral cada vez más estructurado. Este periodo consolidó al gerente como un intermediario clave entre la dirección estratégica y las operaciones cotidianas, en un marco de creciente industrialización y complejidad organizacional.

En esta línea de evolución, la Tercera Revolución Industrial (1960-2010) marcada por la automatización y la informática, trajo consigo una demanda de competencias técnicas relacionadas con la tecnología de la información. En esta línea, Freitas y Odelius (2018) señalan que los líderes comenzaron a enfrentar la necesidad de integrar sistemas computarizados en los procesos operativos y gestionar los impactos de estos cambios tecnológicos en sus equipos. Por otro lado, esta revolución también aumentó la relevancia de las competencias sociales, ya que los líderes se vieron obligados a manejar la resistencia al cambio y

fomentar la aceptación de nuevas tecnologías.

Como parte de esta transformación, durante esta etapa, el rol gerencial también se expandió para incluir la capacidad de liderar transformaciones organizacionales derivadas de la digitalización. En este sentido, Giraud et al. (2021) argumentan que los gerentes necesitaban desarrollar habilidades para interpretar y utilizar datos generados por sistemas computarizados, lo que implicó un cambio hacia una toma de decisiones más basada en información y menos en la intuición. Por último, la creciente automatización exigió la capacidad de rediseñar procesos, adaptándolos a nuevas herramientas tecnológicas mientras se mantenía la cohesión y la motivación de los equipos. Este periodo subrayó la importancia de la comunicación efectiva para mitigar la resistencia al cambio, promoviendo una

cultura organizacional que valorara la innovación como un elemento esencial para la competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más globalizado y digitalizado.

Durante las diferentes revoluciones industriales, las competencias gerenciales han evolucionado de habilidades técnicas básicas a capacidades más complejas que integran la gestión del conocimiento y el dominio de tecnologías avanzadas. Łupicka y Grzybowska (2018) destacan que esta evolución es particularmente evidente en la Industria 4.0, donde el análisis de datos y la comprensión de sistemas interconectados se convierten en pilares fundamentales para el éxito organizacional.

Finalmente, en la Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la digitalización, la conectividad y la IA, las competencias gerenciales

han alcanzado un nivel de complejidad sin precedentes. En este contexto, según Laud et al. (2016), los líderes deben combinar competencias técnicas avanzadas con habilidades sociales y conceptuales para gestionar organizaciones altamente interconectadas. Las habilidades conceptuales, como la capacidad de anticipar cambios tecnológicos y diseñar estrategias adaptativas, son esenciales para garantizar el éxito organizacional en este entorno. De igual manera, las competencias sociales, como la capacidad de liderar equipos diversos y fomentar la colaboración, son fundamentales para abordar los desafíos culturales y humanos de la digitalización (Gamarra et al., 2019).

En esta misma línea, la incorporación de tecnologías como la IA, el aprendizaje automático y el Internet de las cosas ha ampliado aún más las

exigencias para los gerentes desde el punto de vista técnico. Por lo tanto, según Čirčová y Blštáková (2023), los líderes no solo deben comprender cómo integrar estas tecnologías en los procesos organizacionales, sino también evaluar su impacto ético y social. De acuerdo con Giraud et al. (2021), la toma de decisiones en este entorno requiere un equilibrio entre el análisis basado en datos y la sensibilidad hacia las dinámicas humanas, particularmente en la gestión de equipos híbridos compuestos por personas y sistemas automatizados. Este periodo exige de los gerentes una capacidad excepcional para fomentar una cultura de aprendizaje continuo y experimentación, que permita a las organizaciones mantenerse competitivas y resilientes frente a los cambios tecnológicos constantes.

En línea con lo expuesto, Bertoucelj, Kovač y Bertoucelj (2009) destacan que la

adaptabilidad organizacional y el desarrollo del capital humano son factores críticos en entornos dinámicos, lo que exige competencias gerenciales enfocadas en la creación de valor mediante la innovación y el alineamiento estratégico. Este enfoque subraya la necesidad de liderar con visión y flexibilidad en la era de la digitalización, donde las tecnologías emergentes, como la, transforman profundamente las dinámicas organizacionales.

¿Qué habilidades son indispensables en la era de la IA?

El liderazgo en la era de la IA demanda un conjunto de habilidades que integren capacidades técnicas, estratégicas y humanas, necesarias para abordar los desafíos de la disrupción tecnológica y capitalizar las oportunidades en los ecosistemas digitales. En este marco, este apartado analiza tres ejes fundamentales: la innovación y el

pensamiento estratégico, la inteligencia emocional, y la toma de decisiones éticas, junto con el reskilling y upskilling como respuesta a las brechas de habilidades.

a) Innovación y pensamiento estratégico

La transformación digital ha redefinido el rol de los líderes, exigiéndoles adoptar una mentalidad innovadora y estratégica que les permita integrar la IA en las dinámicas organizacionales. De acuerdo con Jorzik et al. (2023) los líderes deben identificar oportunidades para transformar procesos operativos y optimizar la eficiencia mediante tecnologías disruptivas. Por ello, el diseño de estrategias adaptativas, basadas en el análisis de datos y la anticipación de tendencias tecnológicas, es esencial para mantener la competitividad en mercados globales.

En tal sentido, Gamarra et al. (2019) argumentan que los

líderes deben fomentar culturas organizacionales centradas en la innovación y la experimentación. Esto incluye no solo adoptar nuevas tecnologías, sino también construir ecosistemas colaborativos en los que los equipos puedan trabajar de forma interdisciplinaria y aprovechar las sinergias derivadas de la conectividad digital. Kumar (2023) agrega que el pensamiento estratégico en la era de la IA debe orientarse hacia la creación de redes de valor, integrando sistemas complejos que permitan la resiliencia frente a los constantes cambios tecnológicos.

b) Inteligencia emocional

La inteligencia emocional ha emergido como una habilidad crítica para los líderes que deben gestionar equipos híbridos compuestos por humanos y sistemas automatizados. Desde esta perspectiva, según Morandini et al. (2023), esta competencia implica la capacidad de

comprender y regular las emociones propias y de los demás, fomentando un entorno laboral inclusivo y colaborativo. Por consiguiente, la empatía, la comunicación efectiva y la habilidad para resolver conflictos son elementos esenciales para liderar en un entorno donde las dinámicas laborales tradicionales se ven alteradas por la automatización.

La era de la IA no solo requiere competencias técnicas, sino también habilidades emocionales y conceptuales que permitan a los líderes gestionar dinámicas organizacionales complejas. En esta línea, como sugiere Moreno Puerta (2024), herramientas como el neuroliderazgo fortalecen la capacidad de los gerentes para fomentar confianza en los equipos, gestionar el cambio organizacional y garantizar que las decisiones estratégicas estén alineadas con los valores éticos de la organización. Esto refuerza

la relevancia de un liderazgo adaptativo en entornos híbridos, donde las relaciones entre humanos y tecnología redefinen las estructuras de trabajo.

De manera complementaria, la capacidad de construir relaciones sólidas y generar confianza en equipos diversos resulta aún más crucial en el contexto de la IA. En esta línea, Čirčová y Blštáková (2023), destacan que los líderes con alta inteligencia emocional son más efectivos en la gestión del cambio, minimizando la resistencia de los empleados frente a la implementación de tecnologías disruptivas. Además, la inteligencia emocional permite a los líderes mantener altos niveles de motivación y compromiso en los equipos, incluso en entornos altamente digitalizados.

c) Toma de decisiones éticas

La toma de decisiones éticas adquiere una relevancia central en un entorno donde la IA

no solo automatiza procesos, sino que también influye en aspectos sensibles como la privacidad, la equidad y la sostenibilidad. De acuerdo con Giraud et al. (2021) los líderes deben evaluar las implicaciones sociales y éticas de las tecnologías que implementan, asegurando que estas estén alineadas con los valores organizacionales y los principios de responsabilidad social.

En esta misma línea, Laud et al. (2016) destacan la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la toma de decisiones éticas. Subrayan que los líderes deben considerar los impactos sociales y éticos de sus decisiones tecnológicas, asegurando que estas no perpetúen inequidades o afecten negativamente a grupos vulnerables. Por último, según Kumar (2023) un liderazgo ético implica también establecer políticas claras que regulen el uso de datos y tecnologías, promoviendo prácticas

responsables y sostenibles dentro de la organización.

d) Reskilling y Upskilling como respuesta a la brecha de habilidades

Como resultado del avance de la IA, se ha generado una brecha significativa entre las habilidades existentes en la fuerza laboral y las demandas de un entorno tecnológico en rápida evolución. Frente a este desafío, los líderes deben implementar estrategias de reskilling (reentrenamiento) y upskilling (capacitación adicional) que permitan a los empleados adaptarse a los nuevos roles y responsabilidades emergentes. En este sentido, Freitas y Odelius (2018) señalan que estas estrategias deben ser personalizadas, considerando las necesidades específicas de cada individuo y alineándolas con los objetivos estratégicos de la organización.

De acuerdo con Čirčová y Blšťáková (2023) el reskilling es particularmente importante en sectores afectados por la automatización, donde los roles tradicionales están siendo reemplazados por posiciones que requieren habilidades técnicas avanzadas. Por otro lado, el upskilling permite a los empleados actuales mejorar sus competencias y mantenerse competitivos en el mercado laboral. Además, Kumar (2023) agrega que estas iniciativas no solo fortalecen la adaptabilidad de la organización, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje continuo, esencial para enfrentar los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial.

Estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales para liderar organizaciones que integran IA en sus procesos.

La acelerada integración de la IA en los procesos organizacionales ha creado una

brecha entre las competencias gerenciales existentes y las habilidades necesarias para liderar en este contexto disruptivo. Por ello, superar esta brecha requiere un enfoque estratégico que no solo aborde la formación de habilidades técnicas, sino que también transforme las mentalidades organizacionales y fomente nuevas formas de liderazgo.

Como destacan Giraud, McGonigal y Fiah (2019), la implementación exitosa de la IA requiere que los gerentes no solo comprendan los fundamentos técnicos de esta tecnología, sino que también desarrollen habilidades de juicio ético y gestión del cambio. Estos autores subrayan la necesidad de fomentar la colaboración interdisciplinaria entre expertos técnicos y gerentes para maximizar el uso estratégico de la IA, una perspectiva que resalta la importancia de las competencias

integrales en entornos altamente digitalizados.

En este sentido, Longati, Machado de Oliveira y Longati de Oliveira (2022) argumentan que la Industria 4.0 exige el desarrollo de competencias técnicas avanzadas junto con habilidades sociales como la creatividad, la comunicación y el liderazgo. Además, subrayan que la formación continua y la adaptabilidad son esenciales para enfrentar los desafíos de la digitalización, fortaleciendo la resiliencia organizacional en un entorno de constante cambio tecnológico. En este marco, este apartado explora tres estrategias clave: la implementación de modelos de aprendizaje interconectado, la construcción de entornos organizacionales resilientes y el liderazgo basado en alianzas estratégicas.

a) Modelos de aprendizaje interconectados

El modelo tradicional de formación gerencial ha quedado obsoleto en un entorno dominado por la IA. De acuerdo con Morandini et al. (2023) el aprendizaje efectivo debe trascender el nivel individual e integrarse en un ecosistema organizacional donde los conocimientos adquiridos puedan ser compartidos y escalados. Por ello, esto incluye el uso de plataformas digitales interactivas que promuevan el aprendizaje continuo y la colaboración entre departamentos.

Un ejemplo destacado es el uso de simulaciones inmersivas, que permiten a los líderes experimentar con la toma de decisiones en escenarios altamente digitalizados (Giraud et al., 2021). Estas herramientas no solo fortalecen las competencias técnicas, sino que también desarrollan habilidades críticas como el pensamiento estratégico y la gestión de riesgos en entornos inciertos.

Además, Kumar (2023) propone que las organizaciones adopten un enfoque basado en redes de aprendizaje interorganizacional. Estas redes conectan a empresas, instituciones académicas y expertos en IA para compartir mejores prácticas y acelerar el desarrollo de competencias a nivel global.

b) Entornos organizacionales resilientes

La IA no solo transforma las capacidades técnicas de las organizaciones, sino que también plantea desafíos culturales y éticos que los líderes deben abordar. De acuerdo con Čirčová y Blštáková la resiliencia organizacional depende de una cultura que combine la innovación constante con un marco ético sólido. Por ello, los líderes deben ser capaces de fomentar un entorno en el que la experimentación tecnológica esté

alineada con los valores organizacionales y sociales.

Laud et al. (2016) argumentan que el liderazgo en entornos resilientes debe priorizar la transparencia y la inclusión, especialmente cuando se implementan tecnologías que podrían reemplazar tareas humanas. Esto incluye la creación de políticas claras para el uso de datos y la supervisión de algoritmos, asegurando que los sistemas de IA operen de manera justa y equitativa.

En este sentido, los líderes resilientes no solo gestionan las disrupciones tecnológicas, sino que también promueven un entorno en el que la innovación y la ética coexisten como pilares fundamentales del éxito organizacional.

c) Liderazgo basado en alianzas estratégicas

El desarrollo de competencias gerenciales en la era de la IA no puede lograrse de

manera aislada. De acuerdo con Jorzik et al. (2023), las alianzas estratégicas con otros actores del ecosistema empresarial son esenciales para acceder a conocimientos avanzados y tecnologías de vanguardia. Por lo tanto, estas alianzas permiten a las organizaciones compartir recursos, reducir costos y acelerar la implementación de iniciativas tecnológicas.

Un ejemplo claro es la colaboración entre empresas tecnológicas y universidades, que ha demostrado ser efectiva para el desarrollo de programas de formación especializados (Freitas & Odelius, 2018). Además, estas alianzas estratégicas fomentan la innovación abierta, donde múltiples actores contribuyen al desarrollo de soluciones disruptivas que benefician a toda la industria.

Finalmente, Bondarenko et al. (2021) subrayan que el liderazgo basado en alianzas también implica un cambio en la

mentalidad gerencial. Los líderes deben ser capaces de navegar en entornos colaborativos, integrando perspectivas diversas para diseñar estrategias que maximicen el impacto de la IA en las organizaciones y en la sociedad.

Reflexiones finales

El presente ensayo ha explorado las competencias gerenciales necesarias para liderar con éxito en organizaciones que integran IA en sus procesos. En efecto, estas competencias se han clasificado en tres categorías principales: técnicas, sociales y conceptuales, cada una de las cuales desempeña un papel crucial en la gestión de la disrupción tecnológica y en la capitalización de las oportunidades que la IA ofrece.

En primer término, las competencias técnicas han emergido como un pilar fundamental en la era digital. Los

líderes deben dominar herramientas de IA, análisis de datos y sistemas automatizados para tomar decisiones informadas y optimizar procesos organizacionales. Sin embargo, esta competencia técnica no es suficiente por sí sola; debe complementarse con una visión estratégica que permita a los líderes anticipar cambios tecnológicos y traducirlos en ventajas competitivas. Así pues, la comprensión técnica no solo es deseable, sino esencial para garantizar que las tecnologías avanzadas se implementen de manera efectiva.

Por otro lado, las competencias sociales, particularmente la inteligencia emocional, han adquirido una relevancia sin precedentes en un entorno donde la interacción entre humanos y sistemas automatizados es cada vez más frecuente. En este sentido, la capacidad de liderar equipos híbridos, gestionar el cambio

organizacional y fomentar una cultura inclusiva es crucial para garantizar una integración efectiva de la IA. No obstante, como señala Morandini et al. (2023), habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos son esenciales para abordar las tensiones que surgen en la transición hacia un entorno digitalizado.

En cuanto a las competencias conceptuales, estas se han revelado como indispensables para diseñar estrategias que alineen las capacidades tecnológicas con los objetivos organizacionales. En particular, la toma de decisiones éticas y el pensamiento estratégico son fundamentales en un entorno donde la IA influye en aspectos sensibles como la privacidad, la equidad y la sostenibilidad. De acuerdo con Giraud et al. (2021), un liderazgo ético implica no solo maximizar el impacto estratégico

de la IA, sino también garantizar que su implementación esté alineada con los valores organizacionales y los principios de responsabilidad social.

A partir de estos hallazgos, se proponen varias implicaciones prácticas para líderes y organizaciones. En primer lugar, es fundamental adoptar un enfoque integral para el desarrollo de competencias, combinando formación técnica con estrategias de cambio cultural y ético. En segundo lugar, las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo que promueva la experimentación y la adaptabilidad. Finalmente, las alianzas estratégicas con otros actores del ecosistema empresarial, como empresas tecnológicas y universidades, son esenciales para acelerar el desarrollo de competencias y establecer estándares éticos compartidos.

Sin embargo, este análisis no está exento de limitaciones. En relación con esto, una de las principales es la falta de estudios que aborden cómo las competencias gerenciales varían en función del contexto sectorial o regional. Por ejemplo, los desafíos enfrentados por líderes en sectores altamente regulados, como la salud, pueden diferir significativamente de aquellos en industrias tecnológicas más flexibles. Además, la rápida evolución de la IA plantea el riesgo de que algunas de las recomendaciones pierdan relevancia con el tiempo. Por consiguiente, futuras investigaciones deberían explorar cómo estas dinámicas cambiantes afectan el desarrollo de competencias y cómo las organizaciones pueden adaptarse a nuevos descubrimientos tecnológicos.

En este sentido, se proponen dos líneas de investigación concretas para el

futuro. Por un lado, es necesario profundizar en el estudio de cómo las competencias gerenciales se adaptan a diferentes sectores industriales, identificando las particularidades de cada contexto y proponiendo estrategias específicas para su desarrollo. Por otro lado, se sugiere investigar el impacto de las tecnologías emergentes, como el aprendizaje automático y el Internet de las cosas, en la evolución de las competencias gerenciales, explorando cómo los líderes pueden integrar estas tecnologías de manera ética y sostenible.

En conclusión, este ensayo ha logrado cumplir con su objetivo de identificar competencias gerenciales críticas y proponer estrategias innovadoras para su desarrollo. En síntesis, la transición hacia un modelo de trabajo con IA no es solo una cuestión tecnológica, sino un desafío profundamente humano que requiere liderar con

visión, ética y adaptabilidad. Así pues, al abordar este desafío con un enfoque integral y estratégico, los líderes pueden no solo responder a los cambios tecnológicos, sino también moldear el futuro de sus organizaciones de manera sostenible y equitativa.

Referencias

- Allred, B. B., Snow, C. C., & Miles, R. E. (1996). Characteristics of managerial careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 17–27.
<https://doi.org/10.5465/AME.1996.3145316>
- Bertoncelj, A., Kovač, D., & Bertoncel, R. (2009). Success factors and competencies in organisational evolution. *Kybernetes*, 38(9), 1508-1517.
<https://doi.org/10.1108/03684920910991496>

Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of managerial competencies within the context of global challenges. *SHS Web of Conferences*, 90, 02002.

<https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>

Čirčová, V., & Blštáková, J. (2023). Building competence of managers for companies in digital transformation. *Economic Review*, 52(1), 48–66.

<https://doi.org/10.53465/ER.2644-7185.2023.1.48-66>

Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2018). Managerial competencies: An analysis of classifications in empirical studies. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 35–49.

<https://doi.org/10.1590/1679-395159497>

Gamarra, M. P., Giroto, M., & Seguí, L. A. (2019). Managerial competencies in the 21st century: A bibliographic review of the research domain. *Journal of Management Studies*, 56(2), 345–

362.

<https://doi.org/10.21125/EDULEARN.2019.0970>

Giraud, L., McGonigal, A., & Fiah, E. (2019). The evolution of managerial skills towards the rise of Artificial Intelligence. *British Academy of Management Conference Proceedings*. Aston University, UK.

Giraud, L., Zaher, A., Hernandez, S., & Al Ariss, A. (2021). Artificial intelligence and the evolution of managerial skills: An exploratory study. *20th Conference on e-Business, e-Services and e-Society (I3E)*, 307–317.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-85447-8_27

Hrynychak, N. A., Ivashchenko, O. A., Bulakh, T. M., & Dishleviy, R. V. (2022). Competencies of Effective Managers in the Era of the Fourth Industrial Revolution. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 1–2, 20–28.

<https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2021.03>

Jorzik, P., Yigit, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Dabić, M. (2023). Artificial Intelligence-enabled business model innovation: Competencies and roles of top management. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3275643> Kumar, S. (2023). Developing human skills in the era of artificial intelligence: Challenges and opportunities for education and training. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies*, 10(2), 11–19. <https://doi.org/10.19085/sijmas100201>

Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2016). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 22(4).

<https://doi.org/10.1017/jmo.2015.48>

Longati, A. S., Machado de Oliveira, A. R., & Longati de Oliveira, A. A. (2022). A Indústria 4.0 e as competências bases para o capital humano nessa nova realidade. *Anais do XXI CONEMI - Congresso Internacional de Engenharia Mecânica e Industrial*. Recuperado a partir de: <https://bitly.cx/PBdo>

Łupicka, A., & Grzybowska, K. (2018). Key Managerial Competencies for Industry 4.0. *Logistics and Transport*, 3(39), 39–46. <https://doi.org/10.26411/83-1734-2015-3-39-4-18>

Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 39–68. <https://doi.org/10.28945/5078>

Moreno Puerta, J. (2024). Neuroliderazgo: Herramientas emocionales y cognitivas para la gestión de equipos híbridos. *Revista de Innovación y Gestión Organizacional*, 12(1), 45-60. Recuperado a partir de: <https://bitly.cx/Adfmm>

Pahuachón Huayta, O. F. (2023). Importance of Management Competencies in Organizations. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 412-416. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i5.1.25536>

Santana, M., & Díaz-Fernández, M. (2022). Leadership and Competencies in the Digital Age. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 45-59. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00613-w>

Syarifuddin, M. R., & Susanty, A. I. (2019). Development of managerial competence framework for state-owned companies in Era 4.0. *Malaysian Journal of Social Sciences and*

Humanities, 4(5), 43-54. Recuperado a partir de: <https://bitly.cx/fydv4>

**“MARÍA ARCA DE LA ALIANZA”
MISA MARIANA PARA CORO Y ENSAMBLE ORQUESTAL**

**AUTORA:
VARGAS A DE REYES ELIBET LALINKA**

RESUMEN

María Arca de la Alianza es una Misa para Coro y ensamble orquestal, pensada para ser interpretada para alabar a Dios y elogiar a la Virgen María. Esta obra es de carácter funcional puesto que puede ser interpretada en todo tiempo y nivel. La Misa es la asamblea de los cristianos en la cual se reúnen para compartir la Palabra de Dios y la eucaristía; cada una de sus partes se hace acompañar por una pieza musical. Con una estructura instrumental, la orquestación de esta obra consta de; flauta, oboe, saxo alto, clarinete en Bb, fagote, trompetas Bb, corno francés, violines, violas, cellos, bajo eléctrico, guitarra acústica, batería y coro mixto, esta obra se constituye de cantos que se corresponden con la liturgia del rito eucarístico. El análisis musical se realizó desde de la perspectiva hermenéutica de Nagore. Son siete piezas musicales con una extensión total de 228 compases con una duración de once minutos con seis segundos 11': 6''. El introito tiene una extensión de 46 compases, con una forma ternaria A-B-C. El Kirie eleison tiene una duración de 22 compases, con forma A. El Ofertorio se extiende en 27 compases, en forma A-B, con una estructura instrumenta similar a la del bolero ranchero. El santo dura 28 compases con forma (AB), la parte A en Do Mayor a 6/8 y la parte B en La menor a 4/4. El Cordero de Dios tiene una duración de 25 compases en forma A. Alma de Cristo, tiene una estructura (AB) con una extensión de 34 compases. El canto de salida tiene una extensión de 42 compases. Con una forma ternaria A-B-C. Sirva esta obra para alabar a Dios, para aprender sobre la Virgen María, para estudiar la música, los arreglos musicales, sin distorsionar el propósito devocional del canto.

Palabras Clave: Análisis musical, arreglos musicales, coro, Misa, ensamble orquestal, orquestación

ABSTRACT

Mary Ark of the Covenant is a Mass for Choir and Orchestral Ensemble, intended to be performed to praise God and praise the Virgin Mary. This work is functional in nature since it can be interpreted at all times and levels. The Mass is the assembly of Christians in which they gather to share the Word of God and the Eucharist; Each of its parts is accompanied by a piece of music. With an instrumental structure, flute, oboe, alto saxophone, Bb clarinet, bassoon, Bb trumpet, French horn, violins, violas, cellos, bass, acoustic guitar, drums and mixed choir, this book is made up of songs that correspond to the liturgy of the Eucharistic rite. The musical analysis was carried out from Nagore's hermeneutical perspective. There are seven musical pieces with a total of 228 bars with a duration of eleven minutes six seconds with 11 ': 6". The introitus is an extension of 46 bars, with an ABC ternary form. The Kyrie eleison has a duration of 22 bars, with a A. Offertory bars 27 extends in the form AB, with a structure similar to the instrumented bolero ranchero. The saint is 28 bars shaped (AB), part A in C Major to 6/8 and Part B in A minor for 4/4. The Lamb of God has a period of 25 bars in the form A. Soul of Christ, has a structure (AB) with a length of 34 bars. The closing song is an extension of 42 bars. With a ternary A-B-C. Serve this work to praise God, to learn about the Virgin Mary, to study music, the rhythms, the harmonic possibilities, without distorting the purpose of singing devotional.

Keywords: Musical analysis, musical arrangements, choir, Mass, orchestral ensemble, Orchestration

Introducción

El repertorio empleado desde la entrada en vigencia de los documentos oficiales del Concilio Vaticano II y hasta la actualidad en muchas parroquias de los países latinoamericanos y particularmente en Venezuela, se debe a compositores como los sacerdotes y músicos, además de agrupaciones musicales contemporáneas, que han aportado de sus dones y creatividad inspirada por Dios, logrando que la música realizada dentro de la eucaristía, se haya convertido en tradición popular. En la actualidad, considerando los distintos contextos culturales, sociales y económicos de las parroquias, las dinámicas que apuntan al mismo propósito evangelizador, se manifiestan con procesos distintos según la comunidad; entre ellas el oficio del músico, el cual está sujeto a variantes de orden laboral, pastoral, formativo, pedagógico,

estético, etc. Por lo que, los cantos que se emplean en la liturgia, contienen una línea melódica con acompañamiento, algunas homofonías dentro de la estructura de canción estrófica o canción con estribillo, y algunos apartes del canto gregoriano en momentos de oración presidida generalmente por el sacerdote, son la generalidad de las manifestaciones musicales dentro de la celebración eucarística.

Tomando en cuenta lo anterior, al ser la misa el oficio religioso más importante en la vida de la comunidad católica, se ha simplificado la música litúrgica al punto que no se necesitan grandes cualidades artísticas para realizarse, lo que es positivo para que la comunidad participe, sin embargo, y a pesar de las propuestas actuales, se sigue observando, la continua repetición del repertorio tradicional, combinándose incluso, con la inclusión de

repertorio protestante, por desconocimiento de la proveniencia y autoría de las canciones.

En este sentido, la Misa como rito religioso por excelencia de la Iglesia Católica, surgió de manera gradual a partir de un esquema sencillo: dividido en dos partes, la liturgia de la Palabra, la cual contiene las lecturas bíblicas y los salmos; y la segunda parte que se conoce como la liturgia Eucarística, que es la conmemoración de la última cena de Jesús con sus discípulos.

Ahora bien, la Misa, como forma musical sacra; es una composición coral que expresa, acompaña y anima la liturgia eucarística. Su estructura formal, hace parte de la unión de todas las piezas de la liturgia, con la finalidad de embellecer el rito y expresar la adoración a Dios a través de la música.

María Arca de la Alianza es una Misa para Coro y ensamble orquestal, pensada para ser

interpretada no sólo con la finalidad de alabar a Dios y elogiar a la santísima Virgen María, también busca ser interpretada incluso por jóvenes músicos en estudio de sus instrumentos, por lo que no se requiere de una orquesta sinfónica profesional. Pudiera decirse que, esta obra es de carácter funcional puesto que no se somete sólo a los grandes escenarios, sino que puede ser interpretada en cualquier templo, en cualquier comunidad.

Cada una de las piezas corresponde a uno de los momentos de la Liturgia Eucarística, entendiendo que la Misa es la asamblea de los cristianos en la cual se reúnen para compartir la Palabra de Dios y la Eucaristía (el Cuerpo y la Sangre de Cristo); litúrgicamente tiene un ritmo, un orden y cada una de sus partes se hace acompañar por una pieza musical, decía San Agustín: "Cantar es orar dos veces". En cuanto a la música, la misa se

podría resumir sólo a lo que la Iglesia Católica denomina: el ordinario, que en este ámbito se refiere a orden. El ordinario está compuesto por el Kirie, el Sanctus y el Agnus Dei, que indistintamente del tiempo litúrgico en el cual se encuentre la iglesia, se interpretan en todas las celebraciones eucarísticas.

En esta obra, el tema central es la Virgen María como custodia y reguardo del Salvador, su vientre se hace sagrario de la Eucaristía, por lo que al Ordinario de la Misa se le agregaron cuatro piezas para acentuar el tema, eximiéndose en este caso el Gloria, Credo y Padre Nuestro, utilizado por otros compositores. El Aleluya al igual que el Gloria no se agregan ya que limitaría la Misa sólo a los tiempos festivos.

El canto de Entrada, revela la historia del encuentro de María con el Ángel Gabriel y como ella siendo obediente con un Si, acepta la voluntad de Dios. El Ofertorio, muestra a María como

modelo de ofrenda permanente y nos invita a presentarnos dignos ante el altar, para esta pieza se pensó en la Virgen de Guadalupe por lo que se utilizó elementos rítmico-melódicos mexicanos.

Para la comunión se escribió la música para la oración Alma de Cristo, se reza en la Iglesia Católica después de la comunión de manera personal o comunitaria. El Canto "Hagan lo que le les diga" utilizado para el final o Salida de la Misa es una continuación del canto de entrada, en el cual María nos invita a que como ella hagamos lo que Él nos diga.

Para hacer el análisis de la obra, se procedió a realizar una descripción de la misma tomando en consideración aspectos metodológicos del análisis formal de la música, desde una perspectiva hermenéutica y tomando en consideración la intencionalidad de la compositora.

Aspectos teóricos a considerar

La misa es el rito más importante de la iglesia católica donde se congregan los fieles y creyentes a escuchar la palabra de Dios y recibir la Santa Eucaristía, según el Catecismo de la Iglesia Católica, numeral 1097;

En la liturgia de la Nueva Alianza, toda acción litúrgica, especialmente la celebración de la Eucaristía y de los sacramentos es un encuentro entre Cristo y la Iglesia. La asamblea litúrgica recibe su unidad de la "comunidad del Espíritu Santo" que reúne a los hijos de Dios en el único Cuerpo de Cristo. (1993: 274)

Por lo que, toda celebración eucarística se expresa como un diálogo de acciones litúrgicas, palabras y signos, mediante los cuales se acompaña y vivifica la fe de los creyentes. En las celebraciones litúrgicas y muy especialmente en la Misa cada quien: sacerdotes, fieles, acólitos, los lectores y lo que pertenecen al coro realizan acciones auténticamente litúrgicas. En sus confesiones San Agustín decía: ¡Cuánto lloré al oír vuestros himnos

y cánticos, fuertemente conmovido por las voces de vuestra iglesia, que suavemente cantaba!

En este sentido, todo en la celebración litúrgica refiere a Cristo por lo que cada acción, palabra o canción procuran la grabación en la memoria y el corazón del misterio celebrado. El canto y la música están en estrecha conexión con la acción litúrgica y este principio devela que, la música hacia parte de la vida de los creyentes, por lo que en el libro del Génesis 4, 21, cita: Jabal tuvo un hermano llamado Jubal de quien descienden todos los que tocan arpa y la flauta. Y en el primer libro de los Reyes 10. 11-12, dice: Además, la flota mercante de Hiram, que había traído oro de Ofir, trajo también de allá mucha madera de sándalo y piedras preciosas. Con la madera de sándalo hizo el rey (Salomón) barandas para el templo del Señor y para el palacio

real, y también arpas y salterios para los músicos.

De acuerdo a lo anterior, podemos observar como la música ya era parte importante para la adoración y la alabanza, así como los salmos escritos por David reflejan la adoración y la promoción de la música como instrumento de alabanza. En este sentido, Reyes (2007: párr.6) menciona:

Los salmos, que abarcan todas las formas de expresión sonora, desde el grito y la exclamación gozosa hasta el cántico acompañado de la música y la danza. La invitación al canto es frecuente al comienzo de la alabanza, adquiriendo poco a poco connotaciones mesiánicas y escatológicas, al aludir al cántico nuevo que toda la tierra debe entonar cuando se cumplan las magníficas promesas del Señor

De acuerdo con Canedo (2004): el Papa Marcelo II en su homilía declaró que con música la palabra de Dios, los textos bíblicos y la liturgia habían de llegar

directamente a la conciencia del creyente. De igual forma, refiere que, los obispos en el Concilio de Trento dieron mandado para acompañarse el loor a Cristo y los santos con música sacra.

De acuerdo con el tiempo histórico, las composiciones y muy especialmente las sacras, se realizaban por encargo de los obispos, hacer música de todos o la mayoría de los pasajes bíblicos, era un requerimiento notable de la época, para lograr un acercamiento didáctico y teológico a los creyentes.

Sobre este particular, (Canedo, 2004: pág. 1, párr. 7), destaca:

Giovanni Pierluigi da Palestrina, compuso siete 'Canciones sacras', además de piadosos motetes y salmos; lo mismo, Emilio Cavallieri con el oratorio 'Representazione di animae di corpo', más unas cuantas piezas de aires, de preludios e intermedios sinfónicos. Ya con la anuencia pontificia, los maestros de iglesias y capillas compusieron música con las letras del 'Kirie', del 'Credo', del

'Sanctus', del 'Benedictus' y del 'Agnus Dei'.

En este sentido, es propósito del alto clero a través de las discusiones en las conferencias episcopales y los documentos de la iglesia, que la música que hace parte de la liturgia conduzca al conocimiento de la Palabra y edifique el alma de quien la escucha, que las melodías y las formas musicales actuales, modernizadas se conviertan en el repertorio habitual de las parroquias, no refiere de ninguna manera el propósito del repertorio religioso tradicional. Se trata de la entrada de los parámetros mundanos en el canto y la música religiosa.

Sobre este particular, la iglesia católica en toda su estructura nos muestra una tradición musical amplia y rica. Según el Catecismo de la iglesia católica numeral 1156, la tradición musical de la iglesia universal constituye un tesoro de valor inestimable que sobresale entre las demás manifestaciones artísticas,

principalmente porque el canto sagrado, unido a las palabras, constituye una parte necesaria e integral de la liturgia solemne.

Ahora bien, la Misa como género musical se constituye de cantos (piezas instrumentales y vocales) que responden y se corresponden con la liturgia del rito eucarístico, la historia de la música refleja su evolución y transformación según las necesidades devocionales de la iglesia católica. Su escritura se basa en cinco partes llamadas fijas, conocidas como ordinario: kirie, gloria, credo, sanctus y agnus dei (Señor ten piedad, Gloria, Credo, Santo y Cordero de Dios). A partir del siglo XV fueron cada vez más numerosos los compositores que dedicaron su tarea compositiva a la creación de misas.

En relación a lo anterior, la música dentro de los ritos católicos romanos se hizo cada vez más cercana al pueblo por medio del uso de sus propias lenguas, y a través de formas musicales menos

complejas, con la intención principal de hacer que el pueblo fuera partícipe de las celebraciones. Por lo que, la iglesia reconoce que cada pueblo puede expresarse en su lengua vernácula y así mismo orar y cantar, tal cual como lo expresa el Concilio Vaticano II en su numeral 54:

En las Misas celebradas con asistencia del pueblo puede darse el lugar debido a la lengua vernácula, principalmente en las lecturas y en la «oración común» y así “Foméntese con empeño el canto religioso popular, de modo que en los ejercicios piadosos y sagrados y en las mismas acciones litúrgicas, de acuerdo con las normas y prescripciones de las rúbricas, resuenen las voces de los fieles. (1993:118)

En los países latinoamericanos y muy especialmente en Venezuela los jóvenes han asumido el rol de “maestros de capilla”, ministerio de música o coros parroquiales y dadas las expresiones festivas y alegres de los jóvenes los templos

se han impregnado de ritmos alegres y contagiosos en la mayoría de los casos con ritmos transculturizados y con aires paganos. Pero la Misa es una fiesta, es la fiesta del Señor

Sobre este particular, el Concilio Plenario de Venezuela en su numeral 32, manifiesta:

“El carácter festivo del venezolano lo lleva a considerar el canto como una forma de expresión y de participación natural. Pastores y fieles suelen reconocer la necesidad e importancia del canto litúrgico. Esto se expresa en la variedad y cantidad de coros parroquiales o grupos de canto existentes y por la multiplicación de composiciones con contenido religioso, muchas de ellas muy hermosas y que han arraigado en las comunidades.”.

De igual manera, en sus reflexiones sobre los documentos conciliares y los redactados por los pontífices anteriores, el Papa Juan Pablo II, reflexiona: "el ámbito sagrado de la celebración litúrgica jamás debe convertirse en un laboratorio de experimentaciones o de prácticas compositivas y ejecutivas introducidas sin una esmerada verificación" De igual manera, en la encíclica *Ecclesia de Eucharistia*, expresó: "...yo (Juan Pablo II), quise permitir las nuevas aportaciones musicales, mencionando, junto a las inspiradas melodías gregorianas, «los numerosos, y a menudo insignes, autores que se han afirmado con los textos litúrgicos de la santa misa"

De igual manera, el Papa Francisco (2023) afirma: "cantar es alegría, sobre todo cuando se hace en un coro". Generaciones de niños y jóvenes han dedicado "tiempo y esfuerzo a aprender, interpretar" y transmitir

composiciones musicales". De acuerdo con esto, la composición de piezas musicales de corte sacro o religioso sigue siendo tarea de los músicos católicos comprometidos con el servicio a través de la música, con el propósito de renovar y enriquecer el repertorio musical católico y respondiendo a su vez a los requerimientos de los tiempos. Es por esto, que el modelo de toda composición religiosa, se rige por el criterio de ser una composición sagrada y litúrgica cuanto más se acerque en aire, inspiración y sabor a la melodía gregoriana e inspirada en las verdades de la fe católica.

Partiendo de estos principios, respetando la estructura formal se siguen componiendo Misas y otras formas sacras como el Magnificat, el Pater Noster (Padre Nuestro), en donde aún se pueden apreciar aires populares.

Según el Papa Juan Pablo II, 2003:

Sé bien que también hoy existen compositores capaces de ofrecer, con

este espíritu, su indispensable aportación y su competente colaboración para incrementar el patrimonio de la música al servicio de una liturgia vivida cada vez más intensamente. Les expreso mi confianza, unida a la exhortación más cordial para que pongan todo su empeño en acrecentar el repertorio de composiciones que sean dignas de la altura de los misterios celebrados y, al mismo tiempo, adecuadas a la sensibilidad actual.

De igual forma, el Papa Francisco (2024) aporta que "La música en la liturgia no es un elemento ornamental, sino parte integrante y necesaria de ella", y recomienda cautela con la música sacra, "especialmente en la celebración de la Eucaristía dominical".

En este particular, compositores venezolanos han hecho sus aportes al repertorio sacro académico, a nombrar: Max Alliey, Franklin Pire y otros, quienes con sus piezas musicales hermosas, entendibles y con el

único propósito de elevar el espíritu del creyente, han realizado un significativo aporte al repertorio católico venezolano.

En las reflexiones del Concilio Plenario de Venezuela sobre el particular de las composiciones católicas, plantea:

Crear a nivel nacional una escuela de canto litúrgico que promueva la renovación de las composiciones que se usan en las celebraciones, así como un repertorio suficiente adaptado a los tiempos litúrgicos con contenido bíblico, que incluya melodías sencillas y al alcance de nuestras asambleas mayoritariamente populares. Esto no excluye la presencia en las asambleas solemnes del canto gregoriano y de las composiciones polifónicas, patrimonio de la iglesia. Promover la publicación de un cantoral nacional, que recoja los cantos litúrgicos tradicionales e incorpore los aportes recientes en esta materia.(1995:133)

En este sentido, la Misa para Coro y Ensemble Orquestal María Arca de la Alianza, busca responder a

esta inquietud a través de composiciones sencillas, fáciles de interpretar y ejecutar, en todo tiempo litúrgico y muy especialmente en aquellos de corte mariano.

Análisis de la obra. Aspectos formales

El análisis formal entendido habitualmente como “disección” y determinación de los elementos de un todo, así como sus relaciones y funciones, se corresponden a estudios de contexto histórico y de las categorías relacionadas con el elemento armónico y la forma, así como lo concerniente a la melodía, ritmo, textura, armonía, timbre y dinámica; estudiar qué relaciones se establecen entre los diferentes elementos de análisis, extraer conclusiones sobre el porqué y la lógica de esas relaciones, porqué lo dispuso así el compositor y qué perseguía con ello también forman parte de análisis de una obra musical.

Velásquez, Martínez y Gutiérrez (2021), opinan que, parece ser que los musicólogos están de acuerdo en que no existe un método de análisis único que concluya y dé un significado total de la obra musical. Cada perspectiva de análisis ayuda en la comprensión de la música.

María Nagore (2004) en su artículo “El análisis musical, entre el formalismo y la hermenéutica” cita: Ian Bent definía hace poco más de veinte años el análisis musical como:

la resolución de una estructura musical en elementos constitutivos relativamente más sencillos, y la búsqueda de las funciones de estos elementos en el interior de esa estructura. En este proceso, la “estructura” puede ser una parte de una obra, una obra entera, un grupo o incluso un repertorio de obras, procedentes de una tradición escrita u oral.

En este sentido, Toasura y Acuña (2020), manifiestan que para Bent, a través del análisis musical “es posible abordar la tradición musical de manera más

significativa, para mantenerla, fortalecerla y desarrollarla. Es decir, el análisis tiene un fin musical endógeno: permite a la cultura musical existir y modificarse”.

Para el análisis musical de la obra “María arca de la alianza” se aplicarán diferentes métodos de análisis formal siempre a la luz de una perspectiva hermenéutica, entendiendo que las piezas que conforman la Misa “María arca de la alianza” son géneros de corte popular y los métodos de análisis formal estructuralistas no se ajustan a esta realidad.

María Arca de la Alianza es una Misa conformada por siete (7) piezas musicales con una extensión total de 228 compases con una duración de once minutos con seis segundos 11': 6''. Esta escrita para ser interpretada por un ensamble orquestal con la incorporación de los instrumentos como la guitarra acústica acompañante, un saxo alto, bajo eléctrico y batería, además de un

grupo coral mixto. De los instrumentos que conforman la orquesta sinfónica fueron seleccionados: una flauta, un oboe, un clarinete en Bb (si bemol), un fagote, dos trompetas en Bb (si bemol), una trompa en F (corno francés en Fa), cuatro violines, dos violas, dos cellos; y el coro mixto para niños y adultos: sopranos, contraltos, tenores y bajos

Esquemmatización formal confrontada

La esquematización formal confrontada, nos permite distribuir eficazmente la información de la obra en cuanto a: la métrica del poema, la disposición de las rimas, si es rima consonante o asonante, las “secciones” musicales que, en este caso se identifican con la estructura de la forma y el tipo de textura musical y a cual parte se le atribuye.

Introito María Arca de la Alianza

El Introito o canto de entrada acompaña la apertura de la celebración. Invita a los feligreses

a entrar en la acción común y la dispone a la alabanza. La música y las palabras crean el ambiente espiritual propicio que ayuda a los participantes a entrar en comunión con el misterio del tiempo, del día o de la fiesta que se celebra. En una misa más festiva, acompaña el ingreso en procesión del sacerdote que preside y de los demás ministros y acólitos.

El tema central del canto de entrada es María como arca de la alianza nueva y eterna (Jesús). María como custodia del Salvador quien lo llevó en su vientre, por ello la Iglesia le atribuye el título de Arca de la Alianza, en la oración titulada Letanías de la Virgen María.

Sobre este particular, (Garijo, 2005), opina:

Los Padres de la Iglesia, reflexionando sobre el papel de la Virgen María en la historia de la salvación, la aclaman como "Nueva Arca de la Alianza". La antigua Arca guardaba la Palabra de Dios en las tablas de la Ley;

María, la nueva Arca, guardó a Cristo, la Palabra de Dios hecha carne. Moisés colocó el maná en el Arca antigua; pero la nueva Arca contiene el verdadero Maná, el verdadero Pan del cielo, que es Cristo. La antigua Arca estaba hecha de materiales preciosos, pero la nueva Arca, María, está hecha, no de oro y de maderas preciosas, sino de una Mujer que conserva la plenitud de la gracia y de todas las virtudes.

Los elementos musicales susceptibles de análisis en esta pieza de corte narrativo son los siguientes: las formas y estructuras de desarrollo melódico, el carácter y el estilo de la melodía, los sistemas melódicos, la organización rítmica y las variantes melódicas.

Desde el punto de vista de la forma la pieza está estructurada de la siguiente manera:

Introducción (Instrumental)	Parte A Narrador (Ángel)	Parte B María

El introito tiene una extensión de 46 compases con una duración de dos minutos con cincuenta segundos

2':50''aproximadamente. Con una forma ternaria A-B-C, donde inicialmente se presenta una introducción jubilosa que entroniza a la celebración eucarística, luego la parte A que la protagoniza el narrador quien cuenta la historia de la encarnación del hijo de Dios, el momento en el cual María y el Ángel Gabriel se encuentran, luego la Parte B donde María responde al Ángel Gabriel, y la Parte C donde el Coro en actitud expectante se hace parte de los acontecimientos.

La velocidad de la pieza se ubica a una negra: 120, con un indicador de compas 4/4. La instrumentación de esta pieza es la siguiente: Flauta, Clarinete en B $\flat$, Corno o Trompa en F, Trompeta en B $\flat$ Percusión, Guitarra acústica, Bajo eléctrico,

Coro Mixto (S, C; T; B), Violín, Viola y Cello

Conclusiones

Me propongo, como lo hicieron los profetas y los primeros padres, escribir para los cristianos música que, con ayuda del canto colectivo, la palabra de Dios pueda morar entre ellos. ('La música en la Reforma', de Clarence y Elena Dickinson) con esta premisa, concluye este proceso maravilloso de hacer música para Dios, inspirada en melodías de juventud y acordes de la vieja guitarra.

María Arca de la Alianza se convirtió en la fuerza y el aliento para luchar contra dificultades personales, físicas y emocionales, es una obra, si, una obra de fe y de amor, una muestra de agradecimiento anticipado por los dones recibidos.

Su estructura en cuanto a géneros y ritmos pretende cubrir una mínima cuota de las demandas y exhortaciones conciliares y plenarias de los obispos de la

iglesia católica quienes piden a los músicos compositores, crear piezas musicales hermosas y dignas, pero sobre todo dogmáticas y católicas, inspiradas en los textos bíblicos y en las experiencias de fe, en las devociones marianas y en la vida de los Santos, dado que en los últimos tiempos ha sido más sencillo, aprender y reproducir las canciones de los hermanos protestantes bajo la premisa de “*igual, es para Dios*”.

Más que escribir y componer para responder a una demanda, se hace con la intención de alabar a Dios y venerar a la santísima Virgen María.

Sirva esta obra para alabar a Dios, para aprender sobre la Virgen María, para estudiar la música, los ritmos, las posibilidades armónicas, sin distorsionar el propósito devocional del canto, Y si es voluntad de Dios, sigan mis manos y mi voz haciendo música para Ti mi amado Dios.

ESQUEMATIZACIÓN FORMAL CONFRONTADA

Pieza	Forma poética	Forma musical	T
Introito (María Arca de la alianza)	Versos de 14 y 12 sílabas contexto narrativo, de rima consonante y asonante Versos de 10 y 12 sílabas. Texto bíblico con rima consonante Versos de 7 sílabas con rima consonante	A B C	D D F
Kirie	Versos litúrgicos de 5 sílabas Texto formado por tres grupos	A	D
Ofertorio	Versos de 14 y 12 sílabas con rima consonante Versos de 10 y 8 sílabas con rima consonante	A B	B B
Sanctus	Versos de 4 sílabas. Texto litúrgico Versos de 6 y 5 sílabas. Texto litúrgico-bíblico	A B	A A
Agnus dei	Versos litúrgicos. Triple repetición de la invocación: Cordero de Dios	A	A

Tabla 1

Comunión (Alma Cristo)	Versos de 8-10A derima consonante
	Versos de B métrica mixta con rima asonante
Salida (Hagan lo que Él les diga)	Versos de A 7 sílabas con rima consonante
	Versos de B 14 y 12 sílabas contexto narrativo, de rima consonante y asonante
	Versos de C 10 y 12 sílabas. Texto bíblico

Introito

Maria Arca de la Alianza

LyM: Elibet de
Arr: Elibet de

©2009 elibetdereyes

E Solista

Introito

Score

Maria Arca de la Alianza

LyM: Elibet de Reyes
[Arranger]

Referencias Bibliográficas

Canedo, Alfredo. Orígenes y evolución de la música religiosa 2004 Argentina. www.fovvia.com.ar
<http://www.filomusica.com/filo58/religiosa.html>
Consultado 13/02/2012

Catecismo de la iglesia católica. Ediciones trípode. Caracas 2007

CONCILIO PLENARIO DE VENEZUELA (2001). La Proclamación Profética del

- Evangelio de Jesucristo en Venezuela. Documento Conciliar N° 1, aprobado en 4 de agosto de 2001. Caracas. Venezuela.
- Concilio Vaticano II. Concilio Vaticano: II Constituciones, decretos y declaraciones, Conferencia Episcopal Española (ed.), Madrid 1993.
- Garrijo, J (2005) 4 Minutos de Buenas Noticias.. n° 141. <http://www.4buenasnoticias.com/madre/arca.html>. Consultado 17/02/2012
- Juan Pablo II. La música Sacra. Artículo web. Quirógrafo de Juan Pablo II sobre la música sacra. En el centenario del Motu Proprio «Tra le sollecitudini» Por Juan Pablo II el 3 de diciembre, 2003 Traducción de «L'Osservatore Romano». www.corazones.org Consultado 13/02/2012
- Nagore, María. (2004) “El análisis musical, entre el formalismo y la hermenéutica” Descargado 11/02/2012
- Papa Francisco. (2024) El Papa destaca la importancia del canto y el silencio en la liturgia <https://aica.org/noticia-el-papa-destaca-la-importancia-del-canto-y-el-silencio-en-las-celebraciones-liturgicas#:~:text=%22La%20m%C3%BAsica%20en%20la%20liturgia,celebraci%C3%B3n%20de%20la%20Eucarist%C3%ADa%20dominical%22>. (Consulta 13/02/2025)
- Papa Francisco (2023) Francisco: En el mundo hay angustia, cantando hay gusto por la vida <https://www.vaticannews.va/es/papa/news/2023-12/papa-francisco-ninos-cantores-coros-canto-paz-esperanza.html#:~:text=El%20Papa%20se%20re%C3%BAne%20con,voz%2C%20con%20devoci%C3%B3n%20y%20arte>.
- Reyes. Arturo. (2007). El canto y la música en la Liturgia. El papel de la música y del canto en la Liturgia. <http://es.catholic.net/conocetufe/423/2216/articulo.php?id=4519> Consultado 13/02/2012
- Velasquez, Martinez y Gutierrez (2021) Musicología y análisis estructural de la música. Reflexiones y puntos de encuentro Velásquez-Merchán, K.-V., Martínez-Chaparro, D., & Gutiérrez-Torres, A.-M. (2021). Musicología y análisis estructural de la música. Reflexiones y puntos de encuentro. Pensamiento y Acción, 31, 109-127.

ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR PARA MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR EN EL LICEO NACIONAL RAMÓN YANEZ

AUTORA:
VILLAFÑE ELIANE

RESUMEN

La convivencia escolar es uno de los componentes de la educación acerca del cual se han desarrollado extensos debates, lo idea de establecer una definición operacional donde se acentúa la necesidad de desarrollar estudios comparativos transculturales que faciliten su entendimiento. De igual forma, se enfatiza en el conocimiento del manual de convivencia que permitan analizar las variables que definen la convivencia escolar. Por tanto, en el presente estudio se utilizó una investigación descriptiva mediante la observación directa para analizar la convivencia en el Liceo Nacional Ramón Yáñez desde la perspectiva de toda la comunidad estudiantil, con el fin de conocer sus diferencias, similitudes e identificar perfiles. Además, se empleó un instrumento cuyas características técnicas también se analizaron como parte de la investigación. Los resultados que se obtuvieron a través de los distintos análisis demostraron que, de manera general, los estudiantes valoran positivamente la convivencia en su respectivo centro educativo.

Sin embargo, al comparar los tipos de acciones se evidenciaron debilidades significativas como agresiones físicas y verbales que fueron necesarias atacar partiendo desde la divulgación del manual de convivencia a todos los miembros de la comunidad estudiantil, ya que tomando en cuenta estas variables, se hizo necesario diseñar normas instruccionales para la convivencia escolar que puedan disminuir o erradicar el nivel de victimización y agresión en la comunidad estudiantil y en consecuencia, desarrollar estrategias para mejorar la convivencia y ofrecer Un adecuado clima social escolar es imprescindible donde se dé un correcto aprendizaje.

Descriptores: convivencia, paradigma, investigación, IAPT.

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito últimamente sobre el fenómeno de la violencia en general, y con especial interés en el ámbito educativo, así como las distintas y posibles formas de abordarlas desde enfoques sistemáticos y globales que requieren intervenciones proactivas coordinadas. En la actualidad la Cultura de Paz supone una nueva expectativa socio-crítica de la organización escolar y una nueva forma de abordar los conflictos que se producen en el seno de los centros educativos. En definitiva se trata de mejorar la convivencia escolar entendida como la interrelación dada entre los diferentes miembros de la comunidad educativa con incidencias significativas en el desarrollo ético socio-

afectivo e intelectual de los estudiantes y todo el personal que hace vida en la institución educativa, esta concepción no se limita solo a la relación entre las personas sino que comprenden todas las formas de interacción que conforman dicha comunidad educativa por lo que constituye una construcción colectiva permanente cuya responsabilidad recae sobre todos los miembros y agentes educativos sin exclusión, por otro lado la calidad de dicha convivencia es un elemento decisivo de la configuración de la convivencia social, pues la institución educativa constituye un espacio único y privilegiado de formación y de ejercicio de la ciudadanía democrática, desde este modo los centros

educativos se convierten en lugares idóneos para aprender a vivir juntos, esencia básica de la cultura de paz estableciendo las bases del fortalecimiento para una democracia auténtica y para una ciudadanía activa y comprometida.

El clima escolar en la escuela es fundamental para el aprendizaje y se evidencia por medio de la adecuación de aulas y espacios de recreación, de una práctica pedagógica acorde al contexto social que rodea la institución y la buenas relaciones sociales; permitiendo apuntar al fortalecimiento de la convivencia mediante relaciones que permitan a niños, niñas, y adolescentes, interiorizar y apropiarse de las diversas ideologías y comportamientos que conforman la sociedad en

la que están inmersos y adaptarse para mejorar el ambiente escolar y alcanzar una óptima calidad educativa. Bajo esta perspectiva, la presente investigación aborda concepciones importantes tales como: clima escolar y convivencia escolar, la correlación de estos, permiten describir los elementos que fortalezcan la calidad educativa en instituciones educativas. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se hace necesario pedagógicamente analizar desde que punto la transformación del clima escolar es fundamental para mejorar el ambiente en la escuela, logrando la optimización de la convivencia escolar y mediante el rendimiento escolar mejorar la calidad educativa. Las categorías y/o variables abordadas en

la investigación son: el clima escolar, y convivencia escolar en mejoras de la calidad educativa.

Una de las preocupaciones que tiene el director de una institución educativa, es el alcance de las metas propuestas al inicio de cada año escolar, por lo constantemente se buscan estrategias que sean viables para lograr los objetivos formulados. Quienes dirigen una institución tratan de lograr que los procesos educativos tengan resultados significativos, que permitan tener estudiantes capaces de desenvolverse en cualquier ámbito que le corresponda actuar, sin embargo, en este caso, es necesaria la actualización y capacitación del cuerpo docente, porque se cree

que, al estar mejor preparados, pueden ofrecer un proceso educativo de mejor calidad. Pero, tener un talento humano preparado no implica que es el único factor que se debe considerar para que una organización sea eficaz, hay un ramillete de variables que intervienen tales como el clima escolar, la infraestructura, los recursos de la escuela, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros., es por ello que la presente investigación se basará en el estudio de estrategias instruccionales que se puedan implementar para mejorar el clima escolar en el Liceo Nacional Ramón Yáñez, partiendo desde la divulgación del manual de convivencia, que permitirá llegar a un consenso que determine la necesidad de mejorar el clima institucional

y con él la mejora de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en la institución.

Reflexión Inicial sobre el Contexto:

Cartografía social (Chichiriviche)

Municipio Monseñor Iturriza: es uno de los 25 municipios que forman parte del Estado Falcón. Su capital es la población de Chichiriviche. Tiene una superficie de 907 kilómetros, con una población estimada al 2011 de 24.873 habitantes. Este municipio está conformado por 3 parroquias, Boca de Tocuyo, Chichiriviche y Tocuyo de la Costa.

Está ubicado al sureste del Estado Falcón, en la zona costera del Mar caribe donde se encuentra el Parque Nacional Morrocoy, en la zona oeste se encuentra un paisaje predominantemente montañoso, entre ellos el cerro Misión. El principal curso de agua es el río Tocuyo que corre de suroeste a norte.

Límites Geográficos: Norte: Acosta,

Cacique Manaure y Jacura - Sur: José Laurencio Silva y Palma Sola - Este: Mar Caribe - Oeste: Golfete de Cuare.

Chichiriviche ha logrado un desarrollo estable y con mucho potencial en la industria turística, con una infraestructura de servicios que se traduce en lujosos hoteles, casas vacacionales y de alquiler, posadas, restaurantes con la gastronomía típica de la zona, marinas y el malecón, donde se congrega una gran masa de turistas constantemente. (Cuadro 1) Cartografía Social de Chichiriviche



En el ámbito educativo se atiende desde maternal hasta la universidad, considerando las características de cada plantel se encuentran agrupados circuitos educativos. Con el proceso de reorganización educativa y ofrecer mejor funcionamiento.

Partiendo desde este orden de ideas, la sociedad moderna se encuentra en la necesidad de regular normas de conductas que conlleven a una mejor relación entre los seres humanos. La familia y la escuela son agentes socializadores donde se deben reflejar los valores, ciertamente las actitudes de los individuos están marcadas principalmente por los que estos observan y experimentan en el hogar.

El deber dentro del trabajo educativo es una tarea compleja que busca el proceso efectivo en el aprendizaje y llegar al colectivo institucional con una comunicación real y efectiva, donde se pueda crear un espacio común entre: el educador, el educando y la comunidad en la cual se desarrolla y se desenvuelve. evaluando

situaciones, tomando decisiones que influyan de manera positiva. Una de las funciones del educador, consiste en formar individuos que tengan capacidad de resolver los problemas que se presentan en el entorno y enseñar “deber ser”, para convivir en armonía con el resto de sus semejantes.

En este contexto en particular en el Liceo Nacional Ramón Yáñez, ubicado en el sector Ramón Yáñez, calle plantel, en Chichiriviche, Municipio Monseñor Iturriza del Estado Falcón, con una matrícula de 556 estudiantes y 35 personal adjuntas a la institución, comunidad de padres y representantes de 317 familias con diferentes extractos sociales; no queda exento de esta problemática, donde se presentan conductas inapropiadas entre

estudiantes y malos entendidos entre compañeros de trabajo, actitudes de intolerancia ante las ideas de los demás, evidenciadas en el irrespeto y la poca comunicación efectiva para el cabal cumplimiento de los compromisos institucionales por los que estos observan y experimentan en el hogar.

A continuación, se presenta una matriz Dofa con las características propias del centro educativo que se convierte en el contexto donde se realiza la investigación.

DEBILIDADES
Sin presupuesto para mantener la infraestructura.
Falta de personal obrero, administrativo y docente.
Sobre carga de trabajo al personal activo.
Falta de interés y participación de algunos estudiantes en las actividades escolares
Infraestructura en deterioro.
Deficiencias en servicios públicos básicos dentro de la institución

Matriz DOFA

FORTALEZAS	AMENAZAS

Personal docente especializado por áreas, nivel y modalidad. Matrícula suficiente para trabajar cómodamente. 100% docentes graduados y con experiencia. Directivos innovadores y dispuestos a formarse y trabajar en unión con otras organizaciones. Participación de los colectivos institucionales en las actividades académicas. Estudiantes creativos y colaboradores. Directivos innovadores y dispuestos a formarse y trabajar en unión con otras organizaciones comunitarias y públicas.	Inseguridad en el entorno del liceo. Falta de políticas públicas claras y coherentes. Falta de agua en la institución, así como deterioro de otros servicios como electricidad, aseo e internet. Falta de vigilancia dentro y en los alrededores de las Instituciones. Falta de transporte estudiantil. Falta de apoyo de algunos representantes en la realización de asignaciones y tareas escolares. Migración interna y externa de personal dependiente del MPPE.

Abordaje al contexto de Estudio:

Actualmente, todo lo relacionado con educación ha pasado a ser un tema importante en las agendas mundiales y muy especialmente en la agenda venezolana como política de Estado. En el país se ha venido promoviendo un cambio dentro de las prácticas educativas, dirigidas no sólo a mejorar la calidad intelectual sino también la formación integral del educando., la familia y el entorno. En concordancia con los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, se plantea que la formación debe fomentar un mayor nivel de desarrollo

sociocultural, en el cual la enseñanza no debe limitarse a la transmisión de conocimientos, sino que debe ser integral; es decir, los estudiantes deben tener la capacidad de enfrentar la vida, de construir su propio destino, con una concepción crítica y objetiva de la realidad, ser responsables con su núcleo familiar, solidarios socialmente con la comunidad, comprometidos con la patria y con la salvaguarda de los valores culturales, éticos y morales de la nación venezolana.

Descripción de la realidad encontrada:

El liceo Nacional Ramón Yáñez, presenta un clima

escolar poco favorable para lograr la efectividad en el proceso enseñanza-aprendizaje, se pudo evidenciar un ambiente tenso y hostil. Donde los estudiantes se sienten desmotivados, inseguros y sin apoyo. La falta de motivación se refleja en el bajo rendimiento académico y la deserción escolar. La indisciplina y la violencia son comunes, lo que dificulta la enseñanza y genera un ambiente de tenso. El acoso escolar (bullying), es un problema grave que afecta a la salud física y mental de las víctimas, el estrés y la ansiedad son comunes entre los estudiantes, lo que afecta su bienestar

general, los profesores también se ven afectados, lo que puede llevar al desgaste profesional y al ausentismo.

En pocas palabras, un liceo con bajo nivel de clima escolar, es un lugar donde los estudiantes no se sienten seguros ni motivados para aprender, y donde los profesores luchan por mantener el orden y enseñar. La primera tendencia observada tiende a asociar el clima escolar de las relaciones socio afectivas existentes entre los miembros de la comunidad educativa. La segunda tendencia constatada en los estudios determina la relación del clima escolar con factores

externos al establecimiento, como el ámbito familiar y el social. A partir de los resultados observados considerando estas condiciones, hay significativas diferencias entre los estudiantes y, en los casos en que estos factores son negativos pueden desembocar en violencia escolar dentro de la sala de clases y, de la misma manera, generar problemas en el aprendizaje. Por último, la tercera tendencia encontrada refiere al vínculo existente entre la motivación, el compromiso y la autoestima que presentan los estudiantes, Las emociones que los estudiantes manifiestan

como es su sentir en el ambiente escolar. Del mismo modo, la comunicación y la relación que los estudiantes mantienen con los docentes también genera una motivación para realizar las actividades, tareas y prestar atención en las clases produciendo un sentido de pertenencia en el salón y en toda la institución.

En el caso de los docentes, estos tienen una opinión positiva respecto de las relaciones interpersonales y afirman que el contexto y la presencia de hogares disfuncionales influyen considerablemente en este proceso

En las investigaciones se pudo constatar, la necesidad de los

profesores que su labor sea reconocida por toda la comunidad educativa, para alcanzar la motivación de su aporte docente a la institución y a la sociedad.

Objeto y Campo de Acción

En el proceso de investigación, el objeto de estudio indica qué es lo que se quiere saber; y ello, por lo general, surge a partir de una problemática o de una inquietud, la cual puede ser propia del investigador o señalada por quien o quienes realizan el encargo de llevar a cabo el estudio. De acuerdo con "Pérez (2019: 12)" La noción de objeto de estudio se emplea en el ámbito de la ciencia para referirse a un tema de investigación. El objeto de estudio, puntualiza qué se analizará y cómo se llevará a cabo la tarea". Por su

parte, "Bautista (2012)" explica que: El objeto de estudio es aquello que queremos saber sobre algún tema o situación, también llamado fenómeno de interés. Surge de alguna inquietud o problemática. De la misma forma "Mena (2014: 53)" expone que el objeto de Investigación es aquella parte de la realidad sobre la cual actúa el investigador en el proceso de la Investigación Científica, con vista a la solución del problema, es delimitado idealmente por éste, sobre bases teóricas científicamente fundamentadas en un proceso psicológico de abstracción al agrupar un conjunto de fenómenos, hechos o procesos, a partir del problema. En este mismo sentido, "Pérez (2019:71)" afirma que:

Definir

adecuadamente el objeto de estudio, por lo tanto, es clave para el éxito de la investigación. En él se determinan las cuestiones concretas que se desean desarrollar y se establecen los límites de la tarea. Los fenómenos específicos, los periodos temporales y las zonas geográficas son algunos de los elementos que se determinan a partir del objeto de estudio.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, la presente investigación

tiene como objeto de estudio diseñar estrategias instruccionales que se puedan implementar para mejorar el clima escolar, con la finalidad de alcanzar la armonía y motivación en la comunidad escolar del Liceo Nacional Ramón Yáñez, siendo este un tema importante para establecer excelentes relaciones entre todos los actores sociales de la comunidad estudiantil y alcanzar la excelencia en el proceso enseñanza aprendizaje.

Objetivos y Tareas de Investigación:

Las razones antes citadas le otorgan prioridad y necesidad de analizar y comprender cómo se llevan como se puede mejorar el clima escolar en las instituciones educativas, tomando como actores principales la misma comunidad estudiantil, esto permitirá al personal diseñar

y aplicar estrategias que orienten y optimicen el funcionamiento y garanticen mejorar el clima escolar y la calidad educativa del plantel aplicando propuesta y herramientas motivadoras. Ante estas situaciones se acuerdan normas de convivencias presente en el manual, las cuales proyectan un clima más cálido dentro de la institución, donde estén presente normativas que permitan minimizar situaciones que de alguna manera afecten dicho clima escolar. Dándole sentido a lo que se aprende desde lo conocido y pertinente, se realiza la siguiente interrogante: ¿Será posible implementar estrategias instruccionales para mejorar el clima de convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa?

Al respecto se han fijado los siguientes objetivos:

General:

- ✓ Implementar estrategias instruccionales para mejorar el clima de convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa del Liceo Nacional Ramón Yáñez en beneficio de una educación de calidad.

Específicos:

- ✓ Sensibilizar al colectivo del Liceo Nacional Ramón Yáñez, sobre la importancia de conocer el Manual de convivencia.
- ✓ Desarrollar actividades recreativas.
- ✓ Evaluar los alcances de la jornada de socialización del Manual de Convivencia.

Línea de Investigación:

El presente Trabajo se enmarca en la Línea de

Investigación
 Dirección, Evaluación y
 Supervisión Educativa,
 la cual orienta la
 investigación como un
 reto de nuevas lógicas
 que aborde distintos
 métodos participativos,
 democráticos, en el
 territorio, tomando los
 circuitos educativos
 como referentes social
 y cultural, enmarcado
 en la orientación,
 acompañamiento,
 seguimiento y
 evaluación educativa
 para la transformación
 de la práctica
 pedagógica
 garantizando los fines
 de la educación que
 se encuentran
 descritos en el
 ordenamiento jurídico
 venezolano que rige
 los aspectos
 educativos, en busca
 de profundizar en los
 elementos necesarios

para la consolidación
 de una educación de
 calidad para todos.

Descripción de los Momentos Metodológicos:

De acuerdo con
 el propósito de estudio
 se asumió implementar
 estrategias para
 mejorar el clima
 escolar con la finalidad
 de conocer
 debilidades que
 presenta la comunidad
 educativa e inferir de
 manera positiva en la
 convivencia del Liceo
 Nacional Ramón
 Yáñez. Para la
 Descripción de los
 Momentos
 Metodológicos, en el
 desarrollo de la
 investigación se usarán
 cuatro momentos,
 enfatizando que por
 tratarse de una
 metodología de
 Investigación Acción

es cíclica; es decir, que ningún momento se considera terminado completamente, sino que siempre se puede volver atrás y revisar y reorientar actividades que permitan cambiar la realidad que se tiene. Basado en los planteamientos de investigadores como Kemmis y McTarggart, 1992, Eliot, 1996 y López 1998 este estudio se realiza en cuatro fases que se describen a continuación:

- ✓ Diagnóstico de la situación
- ✓ Planificación
- ✓ Acción, observación y ejecución
- ✓ Evaluación, Reflexión y Sistematización.

El diseño: fue de carácter descriptivo, ya que se pretende conocer el objeto

de estudio para describir, analizar y mejorar el contexto en el que se manifiestan las variables de investigación, ya que se recolectan datos, conceptos y variables de los participantes a investigar.

Procesos Metodológicos que se orientan en la IAPT:

Investigación

Acción Participativa Transformadora: Para Kemmis (1984) la investigación-acción no sólo se constituye como ciencia práctica y moral, sino también como ciencia crítica. Para este autor la investigación-acción es: “[..] Una forma de indagación auto reflexiva realizado por quienes participan (profesorado, alumnado, o dirección, por ejemplo) en las situaciones sociales (incluyendo las

educativas) para
mejorar la racionalidad
y la justicia de:

- a) sus propias prácticas
sociales o educativas;
- b) su comprensión.
- c) las situaciones e
instituciones en que
estas prácticas se
realizan (aulas o
escuelas).

Paradigma de la Investigación:

Para el desarrollo
de la investigación se
tomará en cuenta el
paradigma socio-
crítico, el cual, definido
por "Arnal (1992:98)",
adopta la idea de que
la teoría crítica es una
ciencia social que no
es puramente empírica
ni solo interpretativa.
Sus concepciones, se
originan de los estudios
comunitarios y de la
investigación
participante.

Tipo de Investigación:

Según "Sampieri
(1998: 52)" un enfoque
cualitativo, porque
trata de comprender y
profundizar los
fenómenos,
explorándolos desde
las perspectivas de los
participantes en un
ambiente natural y en
relación con el
contexto. De esta
forma, el enfoque
cualitativo se
selecciona cuando se
busca comprender la
perspectiva de los
participantes
(individuos o grupos
pequeños de persona
o lo que se investigará)
acerca de los
fenómenos que los
rodean profundizar en
sus experiencias,
perspectivas, opiniones
y significados. El tipo
de investigación

orienta sobre la finalidad general del estudio y la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. En este sentido, la presente investigación será de campo – descriptiva.

Sujeto Objeto de Estudio o Actores Sociales:

Los sujetos objetos de estudio están determinados por la población, que según “Arias, (2012: 85)”, son los individuos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, sobre los cuales se requiere hacer una inferencia. Para el estudio los sujetos objetos de estudio están conformados personal docente, administrativo y obrero,

estudiantes, padres/representantes del Liceo Nacional Ramón Yáñez.

Selección de los Actores sociales

En esta investigación se pretende comprender y analizar la conducta de la comunidad educativa del Liceo Nacional Ramón Yáñez y determinar su participación en el clima escolar que afecta a la institución, describiendo su influencia para un clima de armonía que debe existir.

Observación:

La observación es directa porque el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos.

Instrumento:

constituye un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes, de acuerdo con “López (2011:36)” es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados. Para la elaboración del instrumento se parte de los objetivos planteados; en este caso, para la elaboración del instrumento, se contará con un guion de entrevistas que será validado por juicio de expertos.

Sistematización y reflexión crítica:

Ante esta perspectiva se debe definir Convivencia, como la potencialidad que tienen las personas para vivir con otros, en un marco de

respeto mutuo y de solidaridad recíproca. La convivencia escolar se genera en la interrelación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa que tiene incidencia significativa en el desarrollo de los estudiantes.

Vivir y convivir con otros en armonía supone el respeto a las ideas y sentimientos de los demás, la tolerancia frente a las diferencias, la aceptación y valoración de la diversidad, la solidaridad, reciprocidad y cooperación mutua en función de objetivos comunes.

La convivencia escolar tiene un enfoque formativo, por lo mismo se considera la base de la formación ciudadana y constituye un factor clave de la formación integral de los/las estudiantes; los

profesores/as deben enseñar y los/las estudiantes aprender una suma de conocimientos, habilidades, valores y principios que les permitan poner en práctica el vivir en paz y armonía con otros; es por eso que la gestión formativa de la convivencia escolar constituye la forma más efectiva de prevención de la violencia escolar.

Dado que la experiencia/vivencia de la convivencia escolar en el Liceo Nacional Ramón Yáñez demuestra poca integración de los agentes antes mencionados se hace necesario implementar estrategias que fomenten buena convivencia en los espacios/momentos de formación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Un clima escolar

sano, armónico, sin violencia, incide directamente en la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa. Relacionarse con otros en paz es el fundamento de una convivencia social democrática, la cual se constituye en un aprendizaje que debe ser intencionado desde las prácticas pedagógicas, tanto en el aula como fuera de ella. Para lograr esta convivencia social pacífica y democrática entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario el aprendizaje y la práctica de valores como el respeto, la solidaridad, la ayuda mutua —entre otros— y el desarrollo de la capacidad de las personas para convivir en armonía. "Zambrano (2015:36)" en su trabajo de investigación

denominado "convivencia efectiva ante confrontación de conflictos, cuyo objetivo fue determinar el nivel de comunicación y convivencia efectiva para el manejo de conflictos en las instituciones educativas".

De igual manera, "Caicedo (2012: 17), afirma que el clima escolar tiene gran influencia en el ámbito pedagógico, ya que fortalece o desfavorece la convivencia de todos los integrantes de la comunidad educativa y por ende se propicia o no el desarrollo de un ser integral que construye una educación de calidad. Hoy se sabe que las condiciones sociales tienen un impacto mayor de lo que se ha aceptado. Parece que tiene influencia en gran medida en los niveles de

estrés, la cognición, el estado de ánimo, la capacidad de afecto y el auto concepto, entre otros. Muchas son las investigaciones que demuestran que la interacción que se da dentro de los centros educativos constituye un factor importante en el aprendizaje y comportamiento de los estudiantes.

Desde la perspectiva de "Vygotsky (1992:55)", La influencia que tienen los padres o adultos en el desarrollo del estudiante, le van transmitiendo significados pertinentes que contribuyen a las acciones en su lenguaje y pensamiento, zona y desarrollo próximo.

En el pensamiento de "Piaget (1983:43)". El aprendizaje es descubrir respuestas pertinentes a las demandas o exigencias del

medio que solicita al individuo adaptarse y moldear su conducta.

De la misma manera “Avilés (2002:44)” señala: La convivencia en las escuelas aparece como una sentida necesidad en la sociedad, pues el clima donde se trabaja y/o se estudia, condiciona los comportamientos individuales y colectivos en relación a las satisfacciones y el rendimiento.

En general todos los actos violentos de las escuelas están sujetos a las relaciones existentes entre las personas, donde las emociones, los sentimientos y los aspectos cognitivos están presente y conforman gran parte del ámbito educativo, teniendo como telón de fondo el contexto familiar.

MOMENTO III

Propuesta transformadora y su aplicación:

La investigación tuvo como escenario el centro de educación media general Liceo Nacional “Ramón Yáñez” ubicado en la población Chichiriviche, jurisdicción Municipio Monseñor Iturriza del estado Falcón. Dicha institución adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, código plantel S1176D1115, funcionando 2 turnos, atendiendo una matrícula de 556 estudiantes, Es importante mencionar que la institución tiene 57 años atendiendo a la comunidad, en principio desde primer año hasta tercer año y luego se incrementó a cuarto y quinto año.

Los actores, se dirigen a la población en general como el conjunto de todos

los individuos que hacen vida en la institución educativa, ya que son el fenómeno real de la investigación acción participativa. "Latorre, Rincón y Arnal (2003: p143)". El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información. Los actores de investigación estuvieron conformados una muestra que hace vida en el Liceo Nacional Ramón Yáñez: 17estudiantes (cada uno de los voceros de las aulas de clase), 8 docentes (4 de básica y 4 de media general), 6 representantes (conforman el Movimiento Bolivariano de Familia), 2 obreros, 2 administrativos, 2 madres cocineras. Con el objeto de describir variables con las cuales se pudiera asociar la percepción del clima

escolar.

La técnica empleada para recoger la información fue la observación directa, según "Tamayo y Tamayo (2014: p 187)", "es aquella en el cual el investigador puede observar y recoger los datos mediante su propia observación". Así mismo se utilizó **la entrevista** y como instrumento el guion de entrevista estructurada, dicha estructuración con preguntas que generaban respuesta abierta. Para el análisis de la información se utilizó el **método de Categorización** Según "Martínez (2006:56)", La categorización se trata de clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), puede estar constituida por uno o varios párrafos o escenas

audiovisual.

PLAN DE ACCIÓN:

Título: Fomentando los valores y aplicando el manual de convivencia acepto mi entorno para una mejor relación escolar.

Propósito: Implementar estrategias instruccionales para mejorar el clima de

Dimensión	Acción de sensibilización	Organización y disposición de los recursos	Desarrollo de Actividades	Acciones y Valoración de la Acción
Sensibilizar al colectivo del Liceo Nacional Ramón Yáñez, sobre la importancia de conocer el Manual de convivencia.	Encuentro con los diferentes actores del proceso educativo (estudiantes, docentes y representantes)	Docentes Estudiantes Obreros Administrativos padres representantes y comunidad en general.	Entrevistas individuales y grupales a toda la comunidad en general	Participación de los diferentes actores del proceso educativo
Desarrollar actividades recreativas.	Encuentros culturales y recreativas.	Estudiantes Obreros Administrativos padres representantes y consejo comunal y comunidad en general.	Actividades recreativas y culturales que permitan la integración docente, estudiantes padres y representantes en la comunidad	Organización y realización de actividades recreativas y culturales en el Liceo Nacional Ramón Yáñez.
Evaluar los alcances de la jornada de socialización del Manual de Convivencia.	socialización con estudiantes, docentes y representantes en pro de mejorar el clima	Estudiantes Obreros Administrativos padres representantes	escolar para una mejor convivencia. Sistematización de las opiniones dadas por los diferentes actores que participaron	Menor números de incidencias en las relaciones interpersonales en los sujetos de investigación

Actividad 1:

Se realizó encuentro con los diferentes actores del proceso educativo (estudiantes, docentes y representantes) con la finalidad de Sensibilizar al colectivo del Liceo Nacional Ramón Yáñez, sobre la importancia de conocer el Manual de convivencia, en el existen acuerdos de convivencias que proyectan un clima más cálido dentro de la institución, donde están presente normativas que permitan minimizar y atacar situaciones que afecten dicho clima escolar.

Actividad 2:

Organización y ejecución de actividades culturales y recreativos que permitan la integración de docentes, estudiantes padres y representantes y comunidad escolar para

una mejor convivencia y que reafirme la importancia e influencia que el clima escolar tiene en el ámbito pedagógico, ya que fortalece la convivencia de todos los actores de la comunidad educativa y por ende se propicia el desarrollo de un ser integral.

Actividad 3:

Evaluar los alcances de la jornada de socialización del Manual de Convivencia donde se pudo sistematizar las diferentes opiniones de los actores que participaron para determinar los logros alcanzados.

Las diversas actividades realizadas en este plan de acción se cumplieron con normalidad y a cabalidad, donde participaron estudiantes docentes, obreros, cenae, administrativo y una

muestra de representantes que hacen vida en el Liceo Nacional Ramón Yáñez. Para lograr esta participación se conformó un comité acompañado de manera activa y protagónica, con la finalidad de mejorar y fortalecer el clima escolar partiendo desde el manual de convivencia en función de usar y adecuar la comunicación y las relaciones interpersonales de esta institución para el buen funcionamiento de la misma creando ambiente agradable y productivo.

MOMENTO IV
REFLEXIÓN

Análisis y argumentación sobre el Desarrollo Investigación

Este estudio, en el aspecto metodológico se circunscribió a la perspectiva de la "Investigación Acción". Ésta es entendida en su aplicación en el ámbito de las instituciones educativas, como el estudio de

una situación social en la que participan todos los actores corresponsables (maestros, directivos, padres, representantes, comunidad y estudiantes) a objeto de mejorar la calidad de la educación, a través de un proceso cíclico en espiral de planificación, acción, reflexión y evaluación del resultado de la acción. La investigación- acción como paradigma, toma en cuenta al hombre y al entorno donde se desenvuelve, vinculado con la práctica profesional y orientado a la transformación y al cambio. Es importante mencionar que, la investigación es la producción de conocimientos compartidos en el seno social, a través de un intercambio de saberes (experiencias), haciéndose parte de la acción como expresión de la vida cotidiana, (el investigador se compromete con el otro: principio de alteridad). El investigador no es diferente de la comunidad: es un miembro más, es poseedor de un saber (no de

la verdad, como unidad ontológica y epistemológica) que le permite dialogar con otros saberes. Por su parte, la acción es la transformación intencional de una realidad concientizada, mediante el abordaje de problemas “formulados y compartidos” por los miembros de esa comunidad, a partir de diagnósticos consensuados, donde se expresan las percepciones o relatos sobre el contexto donde una comunidad produce su vida cotidiana

En el contexto de la presente investigación, esta metodología de investigación-acción centró su interés en la comprensión, interpretación y análisis de los fenómenos que ocurren en las instituciones educativas en referencia a un clima escolar desfavorable mediante una más ajustada posible de

la realidad. Siguiendo los planteamientos de “Kemmis y McTarggart, 1992; Eliot, 1996 y López, 1998”, este estudio se llevó a cabo a través de cuatro fases: Diagnóstica, planificación, ejecución y evaluación. Para el desarrollo de estas fases se procedió a seleccionar el ambiente y el espacio geográfico donde realizar la investigación, considerando que con estos estudios se promueve un cambio de actitud ante los problemas que afectan a la educación hoy en día, se abordó una realidad del liceo Nacional Ramón Yáñez, municipio Monseñor Iturriza;

puesto que por el trabajo del investigador y por ende se conocen algunos detalles del mismo y la caracterización completa de los colectivos y la organización del trabajo en las distintas instituciones. Se hizo un primer contacto con los equipos de dirección como sujetos de investigación para determinar las consideraciones iniciales del tema de estudio.

Las diversas actividades realizadas en este plan de acción se cumplieron con normalidad y a cabalidad, donde existió la participación total del personal que hace vida en la institución en la institución,

Las estrategias aplicadas: el registro de asistencia, entrevistas, reuniones con los padres y representantes, reuniones entre docentes fueron los resultados obtenidos en los procesos evaluativos fueron evocados como experiencias de interés y gusto por el saber de acuerdo a los relatos. Finalmente, frente al clima el clima escolar, se pudo identificar el comportamiento y actitudes de los estudiantes que sirven como estrategias de resistencia frente a la vida escolar, así como también poca participación en el resto de la comunidad educativa.

Esta investigación se ha promocionado y

divulgado en Liceo Nacional “Ramón Yáñez.” donde se busca alcanzar un clima escolar que sea el éxito del buen funcionamiento de esta institución.

De igual manera realizar formaciones con los docentes, personal administrativo, obreros, consejo educativo, MBF y todo lo que hacen vida dentro de la institución con el apoyo de un personal calificado (psicólogo) con el propósito de mejorar convivencia

en el contexto educativo.

Participar en charlas motivadoras dirigida a todo el colectivo en un marco de respeto y buena voluntad, permitiendo descubrir e identificar los problemas, generadores de interacción conflictiva y ser atendidas de forma oportuna y eficaz.

Motivar la Integración a las personas involucradas en el proceso educativo con estrategias innovadoras y estimulante para elevar el nivel de confianza que ayude a mejorar el clima escolar.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

González, N. (2014). La comunicación asertiva. Editorial Romor.

Manzanero, F. (2014). Relaciones interpersonales. Editorial

pnema **Gutiérrez, L. (2017).** Planificación acción. Trillas. México.

López R. y Tamariz, N. (2016). El Método de la investigación Acción. Editorial Trillas. México.

Méndez, C. (2016). Metodología de la

Investigación. Editorial. Mac
Griller.

**Rodríguez, G. Gil, M. y
García, H. (2016).** El
Proceso de la
Investigación Científica.
Limusa México.

**Tamayo y Tamayo, M.
(2011).** El Proceso de la
Investigación Científica.
(5a Edición). México-
D.F.: Editorial Limusa.

RESIGNIFICACIÓN DEL ACCIONAR PEDAGÓGICO PARA LA GENERACIÓN “Z”: DESARROLLO DE LA CIENCIA Y PENSAMIENTO CRÍTICO EN EDUCACIÓN INICIAL

**AUTORA:
ZARRAGA MARQUEZ OMAIRA**

RESUMEN

La presente investigación, plantea como propósito general Promover la ciencia y el pensamiento crítico en los niños y niñas en edad preescolar transformado el accionar pedagógico del docente. La nueva época enmarcada en la ciencia y calidad educativa destaca la importancia de profundizar las habilidades científicas y el pensamiento crítico desde los primeros años de vida, para ello el docente es pieza clave, puesto que le corresponde enfrentar desafíos actualizando las lógicas de la enseñanza, que trascienda la reproducción de conocimientos y se proyecte hacia un proceso de construcción permanente de saberes y haceres. En este proceso investigativo se asume como sustento teórico las ideas de Freire P. (2001), Bigott, L. (2010), quienes ofrecen valiosos aportes orientados hacia la pedagogía emancipadora y la necesidad de docentes investigadores y agitadores, creativos, comunicativos y dispuestos al cambio. La investigación se realiza bajo el paradigma sociocrítico y la metodología de sistematización de experiencias, por el compromiso y reflexión sobre la praxis pedagógica del colectivo de docentes investigadoras del área de educación inicial del Estado Falcón. Los avances investigativos reportan que los principales desafíos de las docentes del nivel de educación inicial son: la resignificación del rol docente, la reconfiguración del perfil docente y la formación permanente como componentes claves para la construcción cooperativa de conocimientos científicos y pensamiento crítico para una educación de calidad en la que se implemente una praxis descolonizadora, considerada esencial en la reorganización de las escuelas como epicentro de la acción social y el desarrollo territorial.

Descriptores: Ciencia y Pensamiento Crítico, Educación Inicial, Accionar Pedagógico y Generación “Z”.

ABSTRACT

The present research proposes as a general purpose to Rethink the pedagogical action of the early childhood education teacher by promoting science and critical thinking in preschool children. The new era framed in science and educational quality highlights the importance of deepening scientific skills and critical thinking from the first years of life, for this the teacher is a key piece, since it is his responsibility to face challenges by updating the logic of teaching, which transcends the reproduction of knowledge and projects itself towards a process of permanent construction of knowledge and actions. In this investigative process, the ideas of Freire P. (2001) and Bigott, L. (2010) are assumed as theoretical support, who offer valuable contributions oriented towards emancipatory pedagogy and the need for research and agitating teachers, creative, communicative and willing to change. The research is carried out under the socio-critical paradigm and the methodology of systematization of experiences, due to the commitment and reflection on the pedagogical praxis of the group of research teachers in the area of initial education in the State of Falcón. Research advances report that the main challenges for teachers at the early childhood education level are: the redefinition of the teaching role, the reconfiguration of the teaching profile and ongoing training as key components for the cooperative construction of scientific knowledge and critical thinking for a quality education in which a decolonizing praxis is implemented, considered essential in the reorganization of schools as the epicenter of social action and territorial development.

Descriptors: Science, Critical Thinking, Early Childhood Education, Pedagogical Action and Generation "Z".

INTRODUCCIÓN

En esta época de transformaciones constantes a nivel tecnológico, cultural, económico, político y social; los maestros se enfrentan a grandes desafíos, ya que deben educar en el hoy sin perder de vista el futuro de sus estudiantes. En este sentido, nuestro modo de vida actual y sobre todo el de los estudiantes en edad de escolaridad, que han nacido en el boom del desarrollo de la era digital requiere ser repensado desde su propia visión, apuntando hacia perspectivas sociocríticas.

En este orden de ideas, (Covo, 2011, 59) afirma que: "la necesidad de innovación y liderazgo en el campo educativo requiere de cambios significativos en la enseñanza, la docencia, y el aprendizaje de tal manera que se pueda establecer un proceso pedagógico de manera dinámica y no estática", todo esto en virtud de que la misma se ve afectada por la modernización del contexto

social que influye en las actividades diarias del ser humano y en los nuevos escenarios de aprendizaje, lo que ocasiona que los métodos y estrategias metodológicas deban evolucionar a la par con el mundo cambiante.

(Pérez, 2012, 115), refiere: "El rol que el maestro ha desempeñado dentro de las sociedades ha marcado rotundos cambios y reflexiones frente al sistema educativo, pues la labor docente va más allá de la reproducción de conocimientos", a este respecto se asume que el docente es el encargado de guiar a los educandos durante todo su proceso de enseñanza – aprendizaje, pero sobre todo es quien facilita la construcción de su proyecto de vida hacia el saber.

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación, se plantea como propósito general Promover la ciencia y el pensamiento crítico en los niños y niñas en edad preescolar transformado el

accionar pedagógico del docente, esto implica un proceso de reflexión profunda desde la praxis sobre los retos y desafíos del docente de educación inicial para accionar ante la nueva época enmarcada en la ciencia y calidad educativa.

Todo esto implica una serie de retos y desafíos para el docente, quien debe formarse para la construcción cooperativa de conocimientos de la ciencia desde la práctica, que son esenciales en la reorganización de las escuelas como epicentro de la acción social y el desarrollo territorial, planteado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2023).

Ahora bien, se busca el desarrollo de una educación que se exprese desde una dinámica innovadora, la educación en tanto derecho humano y en su carácter de deber social, sustentada en una concepción democrática, gratuita y obligatoria se ha constituido en el pilar fundamental

que orienta las políticas y prácticas revolucionarias del Estado, tal como está expresado en el artículo 102 de la CRBV.

El sistema educativo venezolano, en esos grandes esfuerzos por un cambio curricular demuestra un horizonte muy bien construido a nivel teórico reflexivo y es el momento oportuno para dar un salto cualitativo hacia la práctica en las instituciones educativas con respecto a desarrollar las potencialidades científicos, especialmente en los Centros de Educación Inicial, esto requiere de un proceso formativo de las docentes, lo cual actualmente se está garantizando a través de la Universidad Nacional Experimental del Magisterio “Samuel Robinson” (UNEM), que se plantea entre sus objetivos estratégicos impulsar como eje transversal de la formación, la pedagogía crítica y la investigación transformadora en sinergia con las políticas públicas y áreas estratégicas del Estado venezolano.

En este sentido, los maestros son promotores de los aprendizajes de las y los estudiantes, propiciando una conciencia humanista, social, comunitaria, ecologista, regenerativa y conservacionista en el desarrollo sostenible del nuevo mundo, para fundar un espíritu nacionalista e internacionalista, democratizador y científico, de ahí que en la primera infancia los juegos de lógica, rompecabezas y actividades que requieran solución de problemas no solo son divertidos, sino que también ejercitan el cerebro y desarrollan habilidades de pensamiento crítico, estos juegos pueden ser tanto físicos como digitales, adaptados a la edad y los intereses del niño en donde los conocimientos de las ciencias desempeñen un rol imperioso, determinante y decisivo, creando oportunidades a todas y todos para acceder al conocimiento y transformar la realidad.

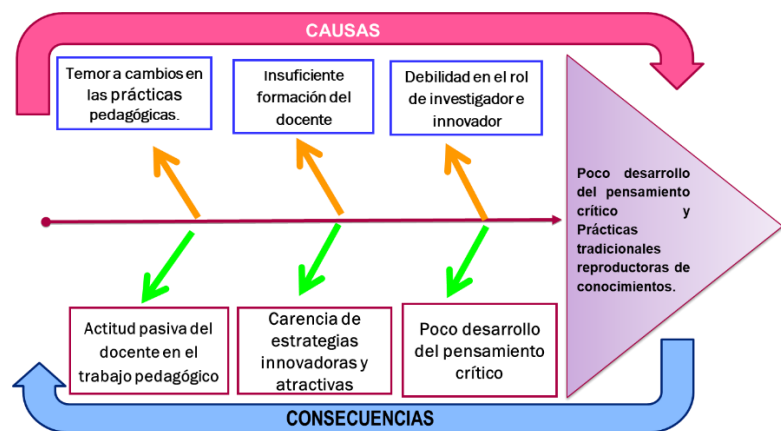
En atención a lo antes expuesto, esta investigación se propone que los docentes de educación inicial, desde sus experiencias en los programas de formación de la UNEM Samuel Robinson en el Estado Falcón, desarrollen habilidades que les permita reflexionar críticamente sobre la praxis pedagógica en el contexto actual y comprender la necesidad de resignificar el rol docente y reconfigurar dicho perfil, todo esto en virtud de innovar para responder a las potencialidades y características actuales del niño y la niña en edad preescolar, es decir, transformar las prácticas pedagógicas de la enseñanza de las ciencias aplicadas a la resolución de problemas de la vida cotidiana, a fin de repensar nuevas lógicas de trabajo pedagógico fundamentadas en la didáctica y la neurociencia.

DESARROLLO CONTEXTO DE ESTUDIO

En la presente investigación, se realizó un diagnóstico participativo, a través de diversas técnicas, tales como: encuentros académicos con participantes y docentes investigadoras de las aulas taller de PNFA de diferentes Municipios del Estado Falcón, reflexionando sobre la práctica docente, todo esto permitió evidenciar, la existencia de prácticas tradicionales, al momento de desarrollar y potenciar los dominios y procesos cognitivos para las ciencias en educación inicial, algunas metodologías siguen siendo pasivas centradas en actividades estáticas, donde el docente es quien dirige todas las acciones y espera respuestas preestablecidas del niño y la niña, uso frecuente de actividades rutinarias y rígidas, desconocimiento en algunos casos de los procesos cognitivos, estilos de aprendizaje, etapas y teorías propias de las prácticas pedagógicas docente para potenciar el pensamiento crítico

en los niños y niñas de educación inicial, tal y como se puede visualizar en la figura N° 01 que se presenta a continuación:

Figura N° 01. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Zarraga, O. (2024)

Estos hallazgos confirman que esta situación se debe a las siguientes causas: poca motivación de las docentes a introducir cambios en las prácticas pedagógicas, asimismo, insuficiente formación sobre nuevos los enfoques y aportes de la neurociencia y debilidad en el rol de investigador e innovador que debe caracterizar a todo docente.

Ante esa realidad detectada en los Centros de Educación Inicial, se generan las siguientes

consecuencias: Actitud pasiva del docente en el trabajo diario escolar, dando poco valor al pensamiento crítico, al juego, el movimiento y la exploración como elemento clave para el aprendizaje y desarrollo de habilidades científicas desde edades tempranas, asimismo, se han venido presentando actividades propias para el desarrollo de las ciencias como un conocimiento rígido, aislado, donde no deben moverse, sino solo concentrarse en dicha actividad. Por otra parte, se observa carencia de estrategias innovadoras y atractivas para los niños y niñas al momento de potenciar la ciencia y el pensamiento crítico, lo que hace que se conciba la ciencia como aburrida.

De allí que, en este momento histórico que vivimos, donde la inteligencia artificial se nos presenta como una realidad ineludible en el campo educativo, es imprescindible reflexionar sobre

la problemática encontrada y generar un debate colectivo que contribuya a la búsqueda de soluciones, a la planificación y ejecución de acciones a fin de transformar positivamente dicha realidad, acercando así cada vez más la población a los procesos científicos desde la primera infancia.

En ese sentido es esencial que el docente de educación inicial tome conciencia de los retos y desafíos a los que se enfrenta y pueda resignificar su rol y reconfigurar su perfil como docente, entendiendo que los diversos cambios que se han generado y se siguen generando en la sociedad, tienen un gran impacto en el procesamiento de la información de los niños y niñas, razón por la cual es imposible continuar con una praxis docente que ya no responde a sus intereses y que poco se ajusta a las características y funcionamiento cognitivo de la población en edad preescolar

propios de la Generación "Z". La Generación "Z" se refiere a ese el grupo de personas nacidas a finales de la década de 1990 e inicio de los 2000 (1995-2000), y que tienen la peculiaridad de estar familiarizadas con el uso de la tecnología digital, internet y los medios sociales desde una edad muy temprana"

De allí la gran importancia de la investigación y formación permanente como reto del docente de esta nueva época, la educación por ser dinámica no necesita maestros perfectos, sino maestros de vanguardia, es decir docentes que busquen constantemente renovar sus conocimientos a través de los programas de formación avanzada de la UNEM "Samuel Robinson" con el propósito de ajustarse a los cambios de un mundo tan dinámico como en el que vivimos. **EN ESE SENTIDO, LA UNEM, DESDE SU DINÁMICA DE ESTUDIO DIALÉCTICO, OFRECE AL DOCENTE**

REALIZAR INVESTIGACIONES DE LAS PRÁCTICAS DOCENTES, PERTENECER A COLECTIVOS DE INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE LAS REDES LUGARIZADAS, PROMOVER PROPUESTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN CURRICULAR, APROPIARSE DE LA TECNOLOGÍA COMO APOYO AL PROCESO PEDAGÓGICO.

Ahora bien, desarrollar habilidades científicas y el pensamiento crítico en la primera infancia implica repensar el accionar pedagógico para la generación "Z", es por ello que el docente de educación inicial en la actualidad, debe transformar sus lógicas, repensar su rol como educador, generando nuevas metodologías de enseñanza y procesos didácticos adaptados al entorno de la sociedad actual y a los intereses e individualidades de su grupo de niños y niñas, de tal manera que garantice una educación inclusiva y de calidad; a través del uso de herramientas tecnológicas que generen nuevas

alternativas en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

En atención a lo anterior los docentes activos en el contexto actual del siglo XXI, deben necesariamente asumir retos en su praxis, entendiendo las particularidades de la sociedad actual y diseñar nuevas formas para interiorizar y desarrollar el aprendizaje. Esto significa, que su rol implica comprender y utilizar de manera efectiva las nuevas tecnologías, a fin de ajustar sus estrategias y metodologías a las características de los niños y niñas transformando su quehacer diario en un entorno dinámico, efectivo, crítico y reflexivo, utilizando variedad de herramientas tecnológicas, sin limitarse al uso instrumental de la tecnología.

En la presente investigación, se considera que en los ambientes de aprendizaje de educación inicial se pueden incluir estrategias que incluyan la robótica, desarrollo de destrezas científicas, juegos de observación,

exploración y descubrimiento con materiales que les permita problematizar y buscar respuestas desde su propia realidad, interacción directa con sustancias y materiales un conocimiento más amplio sobre cómo funcionan las cosas, les dan una visión diferente de la realidad y les aporta información muy variada, desde el funcionamiento del cuerpo humano hasta la mecánica de los automóviles o las energías renovables. Son múltiples los retos y desafíos del docente de educación inicial, sin embargo, para efectos de este estudio se pueden condensar en los siguientes: resignificación del rol docente, reconfiguración del perfil docente, la investigación y formación permanente.

ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

Luego del estudio profundo y reflexivo de la importancia de repensar el accionar pedagógico en la educación inicial, especialmente en esta nueva época hacia la calidad

educativa, se puede referir que la investigación se sustenta en los aportes teóricos de (Freire, 2001, 98), quien afirma: “La propuesta revolucionaria de hacer pedagogía, con un carácter innovador y emancipatorio ofrece una filosofía no sólo educativa, sino de vida, que emana desde la escuela, pero trasciende a toda la vida de la persona”. Partiendo de esas ideas, se considera que el docente tiene como principal reto apropiarse de un ejercicio pedagógico para que los sujetos históricos asuman ser testigos de su historia y asuman una responsabilidad personal y compartida en la deconstrucción y reconstrucción de esa historia, esto implica desarrollar las habilidades científicas y potenciar el pensamiento crítico en los niños y niñas.

Otro desafío del docente vinculado a las ideas de Freire, es realizar un ejercicio pedagógico que involucra un estilo de enseñanza subversivo a los

sistemas, modelos y métodos tradicionales de educación bancaria, homogenizante y hegemónica, puesto que propone una enseñanza no basada en la repetición inerte de palabras de la cultura dominante, sino que invita a aprender replanteando críticamente las palabras del entorno, un entorno subalterno, para ello el desarrollo de las habilidades científicas es fundamental. Según (Freire, 1997, 219): “Esto permite al ser humano redescubrirse como sujeto instaurador de su experiencia, distanciándose de su mundo vivido, problematizándolo y decodificándolo críticamente”.

Por otra parte, (Bigott, 2010, 37), representa también un sustento teórico a la presente investigación, ya que sostiene que: “El educador...en un país neocolonizado debe transformarse en un educador – investigador– agitador, pasar de la fase de educador “en sí” a la fase de educador “para sí” ...”.

Desde este punto de vista, se puede decir que es una característica fundamental que debe asumir el docente en el contexto actual es ser "agitadores colectivos del aprendizaje" (p 68), educadores creativos, comunicativos y dispuestos al cambio, así como, a enfrentar desafíos en la construcción cooperativa de aprendizajes válidos para la vida, promoviendo ideas y estrategias desde las aula taller de los programas de formación de la UNEM, fortaleciendo la investigación, el uso de la tecnología y la creación de un sistema de innovación en el marco de un plan de desarrollo territorial desconcentrado.

RECORRIDO METODOLÓGICO

La presente investigación, de acuerdo a los procedimientos desarrollados, se enmarca en los postulados del paradigma socio crítico, ya que se busca promover transformaciones educativas, dando solución a problemáticas con la participación y reflexión de

sus miembros, según (Arnal, 1992, 234), "El paradigma sociocrítico adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica, ni solo interpretativa, sus contribuciones se originan de los estudios comunitarios y la investigación participante".

En este estudio, la investigadora estuvo vinculada desde sus funciones como tutora regional a las aula taller de los programas del área de educación inicial de la UNEM "Samuel Robinson" en el Estado Falcón, es así como se desarrolló ese proceso reflexivo sobre la praxis y generar una transformación, de allí que, la metodología empleada es la Investigación Acción Participativa y Transformadora (IAPT), debido a que en todo este proceso investigativo se realizó, en primera instancia un diagnóstico participativo con los aportes de todos los actores, se determinaron informantes claves, entre los

cuales se mencionan; docentes investigadoras, participantes estudiantes, quienes han estado involucrados directamente en la caracterización de la problemática detectada, así como también en la búsqueda de soluciones a través de alternativas y propuestas que se generan en intercambios con los diferentes colectivos.

Lo antes mencionado se relaciona con las ideas de (Contreras, 1986, 167), quien afirma que: "la investigación participativa es también un proceso de transformación de la conciencia del hombre desde una visión ingenua a una visión crítica". De allí, que en la presente investigación tanto las docentes investigadoras como las participantes del PNFA en Educación Inicial, han estado en reflexión y acción permanente a fin de aportar una nueva forma de trabajar en el nivel de educación inicial asumiendo retos

y desafíos desde una perspectiva crítica, dinámica e innovadora.

COMPONENTES DE

TRANSFORMACIÓN PEDAGÓGICA

Cabe destacar, que la sistematización de experiencias reflexivas generadas en las aula taller de los programas de formación avanzada en educación inicial del Estado Falcón, consideran como gran desafío que las docentes desarrollen habilidades científicas y el pensamiento crítico en la primera infancia, lo cual implica repensar el accionar pedagógico para responder cada vez más a las características e intereses de la generación "Z" representada por toda la población estudiantil que se encuentra actualmente en el sistema educativo venezolano, de acuerdo a esto se afirma que repensar el accionar pedagógico puede ser puntualizado en tres grandes componentes claves: la resignificación del rol docente, la reconfiguración del perfil docente

y la investigación y formación permanente.

Resignificación del rol docente:

Darle un nuevo significado a la labor docente, inicia por la actualización permanente que el profesional de la educación hace de sus prácticas, es decir, que el docente debe trascender sus propios conocimientos y emprender una acción dialógica que constantemente transforme sus prácticas y así conseguir que un proceso educativo de calidad. En ese sentido, un maestro reflexivo, implica que más allá de limitarse a replicar mecánicamente soluciones ensayadas por otros para resolver las situaciones que se plantean en la práctica pedagógica, indaga constantemente soluciones creativas y pertinentes a la realidad de sus niños y niñas, al contexto particular, en una acción que implica activar tanto los conocimientos teóricos adquiridos en la formación inicial docente, como aquellos que

surgen de su experiencia individual y colectiva de enseñanza.

Resignificar el rol docente comprende la activación de la triada, donde la articulación familia escuela y comunidad representan un eje fundamental en el proceso pedagógico de los niños y niñas, específicamente cuando se habla de pensamiento crítico, ya que precisamente la familia también ha cambiado en los últimos años y es vital entender y abordar desde el humanismo dicha situación a fin de garantizar el desarrollo de habilidades científicas con material propio de su entorno, para la resolución de problemas y transformación de su realidad con sentido crítico.

Reconfiguración perfil docente:

El perfil del docente para una sociedad democrática, cambiante, tecnificada y globalizada es el de una persona dispuesta constantemente a aprender, a adaptarse a los cambios, a transferir su pasión por

el conocimiento, que sea guía y consejero, que escuche y comprenda.

Anteriormente, las características y perfil del docente estaban centradas en rasgos estáticos y pasivos, sin embargo, en la actualidad se requiere un docente con cualidades mucho más dinámicas que realmente respondan a los intereses de los niños y niñas de la generación "Z", que se caracterizan por ser nativos digitales y con un ritmo de aprendizaje, muchas veces acelerado.

El maestro ante un mundo globalizado debe auto-reconocerse como un estudiante de por vida, con el propósito de adquirir herramientas teóricas, prácticas didácticas y tecnológicas modernas que le ayuden a fortalecer su labor, de esta forma pone en práctica nuevas estrategias y técnicas de enseñanza, que aporten positivamente el proceso educativo y de aprendizaje

dentro del salón de clases. A este respecto Freire puntualiza que un docente bien preparado para responder a la sociedad actual está en condiciones de desarrollar niveles de adaptabilidad al espacio, recursos, tiempo, estrategias de acuerdo a la realidad y sus estudiantes.

Un componente de gran valor en esa reconfiguración del perfil docente es la pedagogía del amor que debe ser una cualidad humanista y pacificadora, donde se exige el reconocimiento del otro ser humano como autónomo, libre y emocional e invita al docente a manifestar la empatía, la tolerancia, entre otros valores; permite al docente acompañar al niño y la niña.

Investigación y formación permanente

El educador de vanguardia debe conocer y saber manejar los diversos medios, estrategias y recursos para potenciar los aprendizajes, en ese sentido deber ser investigador nato y

mantenerse en constante formación, de manera que pueda crear el carácter reflexivo, crítico e investigativo que es un medio para el crecimiento académico individual y colectivo.

En una perspectiva cultural moderna, según (Tejada, 2000, 86): "El docente es el centro de donde nace y desde donde se programa la acción. Éste no se centra tanto en la transmisión de valores como en la estimulación del desarrollo personal el alumno", esto significa que el docente puede ser un constructor de cultura más que un continuador de la misma. En consecuencia, (Rodríguez, 2010, 145) señala: "hay que superar la idea según la cual los profesores se preparan para enseñar una asignatura o un área y no para participar en la producción de algún conocimiento".

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

La creación de la Universidad Nacional Experimental del Magisterio "Samuel Robinson" es

una gran oportunidad para la formación de docentes en servicio de Educación Inicial, es decir docentes activas en el sistema educativo y fomenta la investigación, creatividad e innovación, ya que se orienta desde una visión sociocrítica de la educación, lo que implica formar un docente reflexivo de su propia realidad para generar los cambios que sean necesarios en cooperación con los demás. A diferencia de otras Instituciones de Educación Universitaria que por lo general forman a los bachilleres que aspiran ingresar como docentes al sistema educativo.

Desde este proceso formativo se puede inferir que desde la UNEM se busca incorporar el pensamiento científico en los espacios de aprendizaje de educación inicial como elemento clave para que la educación responda a la realidad social que vivimos en la actualidad, se puede afirmar

que desde esa experiencia se ha dado un salto cualitativo contundente y formando desde los primeros años de vida un ser integral, con sentido crítico y habilidades científicas formados para construir la sociedad que todos queremos.

En virtud de todo este planteamiento, se derivan las siguientes conclusiones:

1- El maestro que la sociedad de hoy día busca debe ser realmente un profesional comprometido, capaz de generar cambios en cuanto a los procesos de capacitación e investigación en las escuelas de su país, estado y nación. Esto es un docente investigador y agitador del aprendizaje, apoderado de las nuevas tecnologías, de vanguardia, líder comunitario, conocedor de los diferentes estilos de aprendizaje para poder responder a las potencialidades, intereses e individualidades del niño y la niña y fomentar las

habilidades suficientes para transformar la realidad.

2-La formación permanente del colectivo docente a través de la UNEM, es una experiencia crucial en este proceso, ya que es el principal agente encargado de diseñar y emplear métodos novedosos para transformar sus prácticas pedagógicas a través de la dialéctica entre la teoría y la práctica con una perspectiva crítica, a fin de formar la generación de relevo.

3- El sistema educativo del siglo XXI exige un maestro idóneo, culto y debidamente preparado que sirva como ente de cambio, es decir un profesional, educado que facilite y guíe a sus estudiantes por el camino del saber, por ello se evidencia en esta experiencia formativa en la UNEM que los docentes han tomado conciencia de la resignificación del rol y la reconfiguración del perfil docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnal, Justo. *La investigación Educativa. Fundamentos y Metodología*. Barcelona España, 1992.
- Bigott, Luís. *El Educador Neocolonizado*. Caracas: La Enseñanza Viva, 1975.
- Bigott, Luís. *Educación Popular y Revolución Bolivariana*. En Prensa. Caracas, 2009.
- Contreras, Rolando. *La Investigación Participativa en la Educación entre Adultos*. Costa Rica, CEMIE, 1986.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas: Gaceta Oficial N-36.860, 1999.
- Imbernon, Francisco. *La Formación y el Desarrollo Profesional del Profesorado Hacia una Nueva Cultura Profesional*. Barcelona: Editorial Grao, 2016.
- Freire, Paulo. *Pedagogía de la autonomía*. México: Siglo XXI Editores, 2006.
- Gaceta Oficial N° 41.515. "Documento Rector Universidad Nacional Experimental del Magisterio "Samuel Robinson". Caracas, Venezuela, 2018.
- Latorre, Antonio. *La investigación-acción: conocer y cambiar la práctica educativa*, Barcelona: Editorial Grao, 2003.
- Ministerio de Educación y Deportes. *Currículo de Educación Inicial*. Grupo didáctico 2001, C.A. Caracas Venezuela, 2005.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación/CENAMEC. *Experiencias de laboratorio creativas y divertidas en casa*. Venezuela – Caracas, 2020.