



EN PROSPECTIVA

REVISTA

Científica arbitrada / Editada por el
Rectorado de la **UNIVERSIDAD YACAMBÚ**

ENERO-JUNIO

2026

VOLUMEN - NÚMERO

07 01

EN PROSPECTIVA

REVISTA CIENTÍFICA ARBITRADA

EDITADA POR EL RECTORADO DE LA **UNIVERSIDAD YACAMBÚ**

ENERO – JUNIO **2026**
VOLUMEN **07** NÚMERO **01**



COMITÉ EDITORIAL

Director

Dr. Juan Pedro Pereira Medina. Universidad Yacambú, Venezuela
<https://orcid.org/0000-0001-5702-2145>

Editora

Dra. Omaira Rincón. Universidad Yacambú, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0002-4232-6968>

Comité Científico Nacional

- Dr. Fidias Arias. Universidad Central de Venezuela (UCV)
<https://orcid.org/0000-0002-1786-7343>
- Dra. Nereida Pérez Villegas. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela
<https://orcid.org/0009-0009-6974-4220>
- Dr. Naudy Trujillo Mascia. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela
<https://orcid.org/0000-0002-9582-0655>
- Dr. Jesús Rivero Camacho. Universidad Nacional Abierta (UNA), Venezuela
<https://orcid.org/0009-0000-8961-8082>
- Dr. Luis Eduardo Traviezo Valles. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela
<https://orcid.org/0000-0003-4544-6965>
- Dra. María Goretti. Universidad Central de Venezuela (UCV)
<https://orcid.org/0000-0002-6951-9324>

Comité Científico Internacional

- Dra. Milagros Morales Rangel. Atlantis University, USA.
<https://orcid.org/0000-0002-2584-2330>
- Dr. Juan Carlos Molina Duarte. Universidad Adolfo Ibañez (UAI online), Chile.
<https://orcid.org/0000-0002-0299-8340>
- Dra. Nancy Josefina Malavé Quintana. Universidad Rey Juan Carlos, España
<https://orcid.org/0000-0002-1370-6294>

Equipo de Apoyo

Lcda. Yris Amador. Diagramación / Maquetación
<https://orcid.org/0000-0002-7382-4460>

ISSN: 2959-3425

Depósito Legal: LA2020000187

ISSN-L: 2959-3425

Depósito Legal: LA20200002188

Los planteamientos expresados en cada artículo de *En Prospectiva* son responsabilidad exclusiva de los respectivos autores, tanto en contenido científico como en estilo, y no expresan necesariamente el punto de vista o la postura de la revista.

Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



EN PROSPECTIVA. Vol. 7 N° 1 enero – junio 2026 / ISSN-L 2959-3425

Tabla de Contenido

Presentación

<i>Editorial, Juan Pedro Pereira Medina</i>	4
---	---

Artículos Científicos

Competencias de los docentes para la enseñanza de la Zoología en la educación universitaria. <i>Savier Fernando Acosta Faneite. Deinny José Puche Villalobos</i>	6
Régimen económico-tributario de las exportaciones no petroleras en Venezuela (1995-2023). <i>Jesús Gerardo Navarro Chacón; Johnny Antonio Monasterio Pérez; María Miguez; Santiago Franceshi Matos</i>	22
Diagnóstico sobre el nivel de madurez para la adopción de Minería 4.0 en CVG Ferrominera Orinoco C.A. – Venezuela. <i>Miguel Eduardo Fuentes Silva; Milvia L. Peñaloza de Arias</i>	42
Comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia armónica en escuelas de Napo, Ecuador. <i>Mirian Lorena Andy Coquinche; Marco Patricio Sevillano Arias; Willan Andrés Guzmán Guzmán</i>	52
Liderazgo pedagógico del directivo para el empoderamiento docente en bachillerato de Ecuador. <i>Olga María Cabrera Tocto; Lorena Paulina Andino Najera</i>	72
Auditoría administrativa: herramienta de análisis para el diagnóstico de problemas en las organizaciones. <i>Juan Pablo Vargas Aponte</i>	96
Ensayos	
Dos Santos, un mismo destino, analogías en las vidas de Carmen Rendiles y José Gregorio Hernández. <i>Luis Eduardo Traviezo-Valles; Celeste De Sousa-Rodríguez</i>	112
Desarrollo de habilidades gerenciales para la formación del personal policial. <i>Franklin Giovanny Rodríguez López</i>	126
Programas educativos en seguridad ciudadana para la prevención del delito y cultura de paz. <i>Simón Ernesto Che Peña Lobo</i>	135
Perspectiva axiológica del tambor en el imaginario afrovenezolano y caribeño. <i>Iriana Teresa González Pineda</i>	142
Actualización del manual de normas y procedimientos en la empresa Agropecuaria y Citrícola Sola. <i>Yunieski Abreu Zulueta; Adrián Noa Domínguez; C. Aleida Llanes Montes</i>	155

PRESENTACIÓN

La llegada del segundo semestre de este año coincide con la publicación de un nuevo volumen de nuestra revista *En Prospectiva*, que se consolida como un punto de encuentro para el debate y la difusión de la producción intelectual de vanguardia. En esta edición, los lectores encontrarán un compendio de productos de investigación que dialogan entre sí desde la transdisciplinariedad, abordando los desafíos educativos, tecnológicos y culturales que definen el devenir de nuestra sociedad.

De este modo, la riqueza de este primer volumen del año descansa en las posibilidades de articular respuestas a realidades complejas, transformándose en un termómetro de las tensiones y búsquedas intelectuales de un entorno en constante cambio. En esta oportunidad, los aportes de los investigadores nos invitan a reflexionar sobre temáticas que están definiendo la agenda contemporánea de las ciencias sociales en América Latina, como son la resignificación del liderazgo en las organizaciones, la necesaria diversificación e innovación de las estructuras productivo-industriales, así como la persistencia de la matriz ética e identitaria como sustrato de cohesión social y cultura de paz.

De este modo, el gran núcleo de análisis ubica el factor humano y la gobernanza institucional en el centro del debate. Sin duda, las organizaciones del siglo XXI, no importa su naturaleza, afrontan el gran reto de desmontar los viejos enfoques mecanicistas. La investigación contemporánea evidencia que el fortalecimiento del tejido social responde a un liderazgo más humano.

Por lo tanto, no es posible esperar la edificación de entornos de convivencia armónica o de paz ciudadana en ausencia de un cambio real de los modelos de gestión, que permita el fortalecimiento de competencias directivas en los actores. Es así como, la educación y la seguridad se configuran como pilares vinculantes en el cual la gerencia del talento, se convierten en garantías de sostenibilidad y adaptabilidad institucional. En paralelo, este número abre una ventana analítica importante hacia los desafíos de la modernización económica y tecnológica en contextos de alta complejidad, con especial énfasis en el panorama venezolano. La transición hacia la competitividad global exige un enfoque estratégico bidireccional, capaz de conjugar el rigor del análisis longitudinal con la visión prospectiva. En este sentido, constituye un imperativo explorar la evolución de los marcos regulatorios y fiscales de los sectores no tradicionales, entendiendo que la diversificación económica requiere políticas públicas estables que estimulen el comercio exterior.

Sin embargo, el aparato productivo e industrial experimenta en la actualidad una rigidez estructural frente a los estándares globales que marca la cuarta revolución industrial. De allí, que el diagnóstico sobre la

madurez tecnológica de nuestras industrias básicas no solo representa una evaluación técnica; sino una necesidad estratégica que condiciona la capacidad de integración en la economía del conocimiento, donde la automatización y la optimización de procesos marcan la pauta de desarrollo.

Finalmente, es importante acotar que la riqueza científica de este volumen nos recuerda que el progreso técnico en conjunto con la eficiencia económica pierde su norte si se desvinculan de la memoria histórica y la riqueza simbólica que otorgan identidad a los pueblos. La reflexión académica profundiza en el análisis de las manifestaciones culturales, en las trayectorias de figuras tanto civiles como espirituales, las cuales, han configurado el imaginario colectivo del Caribe y Venezuela, demostrando que las expresiones patrimoniales así como los modelos de servicio ético-humanitario operan como auténticos dispositivos de resistencia, cohesión y de resiliencia social.

En definitiva, las páginas que componen esta edición ofrecen una visión integradora y de una gran altura discursiva. Representan una invitación a comprender que la educación de vanguardia, la eficiencia organizacional, la transformación tecnológica y el rescate de la identidad son facetas de un mismo compromiso: el diseño de soluciones orientadas a transformar de manera integral nuestra realidad latinoamericana.

Agradecemos a los investigadores por confiar en este órgano de difusión, así como al cuerpo de árbitros y al comité editorial, cuyo rigor metodológico garantiza la excelencia que nuestros lectores merecen.

Dr. Juan Pedro Pereira Medina

COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES PARA LA ENSEÑANZA DE LA ZOOLOGÍA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

¹Savier Fernando Acosta Faneite

 <https://orcid.org/0000-0003-2719-9163>

²Deinny José Puche Villaloes

 <https://orcid.org/0009-0003-9646-2356>

Recibido: 02-03-2026

Aceptado: 16-04-2026

Resumen

El objetivo de este estudio fue describir las competencias de los docentes para la enseñanza de la zoología en la educación universitaria. La investigación se fundamentó en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental transversal. La población quedó constituida por 19 estudiantes y 4 docentes universitarios. Para recoger los datos se utilizó como técnica la encuesta, como instrumento un cuestionario con 12 preguntas tipo Likert. La validez del instrumento fue de contenido y la confiabilidad se comprobó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis de los datos se realizó con el programa SPSS 27. Los resultados reflejan que los estudiantes y docentes perciben un desempeño sólido en la enseñanza de la zoología, principalmente en los indicadores cognitivo biológico, mediación pedagógica definida, las cuales fueron valorados como muy favorables. Los indicadores de habilidades instrumentales específicas y generación de conocimiento concreto mostraron dispersión en las respuestas. Se concluye, que los docentes poseen dominio conceptual y mediación de contenidos. No obstante, es necesario reforzar las actividades prácticas, así como también la generación de conocimiento para lograr un desarrollo homogéneo de las competencias en los estudiantes.

Palabras clave: competencias; biología; docentes; enseñanza; zoología.

TEACHERS' COMPETENCIES FOR TEACHING ZOOLOGY IN UNIVERSITY EDUCATION

Abstract

The objective of this study was to describe teachers' competencies for teaching zoology in university education. The research was based on the positive paradigm, with a quantitative approach. The type of research was descriptive, with a non-experimental, field, and cross-sectional design. The population consisted of 19 students and four university teachers. Data was collected using a survey, a questionnaire with 12 Likert-type questions. The instrument was validity in terms of content, and its reliability was tested using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed using SPSS 27 software. The results show that students and teachers perceive a solid performance in the teaching of zoology, mainly in the cognitive-biological, defined pedagogical mediation indicators, which were rated as very favorable. The indicators of specific instrumental skills and concrete knowledge generation showed dispersion in the responses. It is concluded that teachers have conceptual mastery and content mediation. However, it is necessary to reinforce practical activities, as well as knowledge generation to achieve a homogeneous development of competencies in students.

Keywords: skills; biology; teachers; teaching; zoology.

¹ Dr. en Ciencias de la Educación. Con Posdoctorado en Investigación. MSc. en Enseñanza de la Biología. Esp. en Docencia para la Educación Superior. Lcdo. en Educación Biología. Docente de Biología en la Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela. savier.acosta@gmail.com

² Dr. En Ciencias de la Educación. MSc. En Gerencia e Innovación Educativa. MSc. En Enseñanza de la Biología. Lcdo. en Educación Biología. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. deinnypuche@gmail.com

Introducción

La enseñanza de la zoología en la educación universitaria constituye un desafío que va más allá de la transmisión de contenidos científicos; requiere que los profesores posean competencias que integren conocimientos, habilidades y actitudes, orientadas a generar aprendizajes significativos en los estudiantes. En este sentido, Tobón (2013) señala que las competencias son un conjunto de capacidades que permiten al docente desempeñarse de manera eficaz en un contexto educativo determinado. En la enseñanza de la zoología, esto implica que el docente no solo debe dominar contenidos biológicos, sino que también debe ser capaz de planificar, guiar y evaluar procesos de aprendizaje que fomenten la comprensión profunda del reino animal. De manera complementaria, Acosta y Fuenmayor (2023) señalan que estas competencias abarcan no solo el conocimiento científico, sino también habilidades pedagógicas, actitudes que promueven la motivación, participación, el pensamiento crítico de los estudiantes, contribuyendo así a la formación de ciudadanos conscientes de su entorno; preparados para enfrentar retos ambientales y científicos.

En este contexto, Acosta (2023) indica que la competencia cognitivo-biológica emerge como un pilar fundamental, dado que permite al docente recopilar, analizar e interpretar información biológica de manera ética y reflexiva. Según Pastrano-Quintana et al (2021), esta competencia incluye la comprensión de conceptos sobre diversidad animal, anatomía, fisiología, ecología, comportamiento, así como la capacidad de aplicar este conocimiento en la resolución de problemas científicos y en la investigación. Así, el dominio cognitivo no se limita a la teoría; se traduce en la capacidad de vincular la información con contextos reales, facilitando un aprendizaje significativo que conecta la experiencia del estudiante con los contenidos impartidos.

Por otro lado, las habilidades instrumentales específicas permiten que el docente gestione y utilice de manera efectiva los recursos, técnicas y herramientas necesarios para la enseñanza de la zoología. En este sentido, Fernández et al. (2021) destacan que estos recursos incluyen microscopios, modelos anatómicos, kits de laboratorio, software de simulación y material bibliográfico, entre otros, los cuales facilitan la comprensión de los conceptos y fomentan la investigación práctica. De manera similar, Rodríguez et al. (2021) y Armiñana-García et al. (2023) enfatizan que el manejo adecuado de estas herramientas no solo mejora la enseñanza, sino que fortalece la capacidad investigativa del docente y del estudiante, promoviendo un aprendizaje activo, así como participativo que integra teoría y práctica.

En paralelo, la generación de conocimiento concreto constituye otra competencia central, dado que permite al docente investigar, descubrir, aportar nuevos conocimientos en el campo de la biología y la zoología. Según Acosta (2023) y Caballero y Rodríguez (2021), esta dimensión implica realizar

investigaciones científicas, experimentos, estudios que amplían la comprensión sobre los organismos vivos y su interacción con el entorno. De igual forma, Tobón (2022) resaltan que esta competencia exige sistematización, análisis crítico, aplicación práctica de la información, consolidando al docente como agente generador de saberes, promoviendo el avance científico en su disciplina.

Finalmente, la mediación pedagógica se configura como el eje que articula las demás competencias, al facilitar que los estudiantes comprendan, asimilen y apliquen los contenidos de manera significativa. Acosta y Fuenmayor (2023) explican que esta competencia implica planificar, guiar, así como evaluar los procesos de aprendizaje utilizando estrategias didácticas, metodologías activas y recursos que motiven y estimulen el interés del estudiante. Asimismo, Caballero y Rodríguez (2021) destacan que la mediación pedagógica no solo busca transmitir información, sino también generar un ambiente de aprendizaje que incentive la curiosidad, reflexión crítica, participación, fortaleciendo la comprensión de la zoología y su relevancia en contextos ambientales y científicos.

A nivel internacional, diversas investigaciones como la de Salazar et al. (2016) abordan la importancia de las competencias docentes en la educación superior, destacando que estas no se limitan al dominio de contenidos, sino que incluyen la planificación, comunicación didáctica, evaluación y vinculación con estudiantes para el aprendizaje profundo. Asimismo, en informes sobre la profesión docente en América Latina Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023) enfatizan la necesidad de políticas públicas que fortalezcan la formación inicial continua de profesores, incluyendo estrategias para desarrollar competencias pedagógicas, investigativas y tecnológicas frente a los desafíos contemporáneos en educación superior

Por su parte, en investigaciones realizadas por Arteaga et al. (2013) en Maracaibo, Venezuela evidencian que, aunque los docentes de biología muestran fortalezas en competencias básicas y genéricas, aún persisten debilidades en las competencias específicas, lo cual puede incidir en la calidad de la enseñanza. En estudios más recientes realizados por Acosta (2023) en la Universidad del Zulia, se observa que tanto docentes como estudiantes valoran positivamente el dominio cognitivo biológico, la generación de conocimiento y las habilidades instrumentales; sin embargo, la mediación pedagógica presenta variaciones en la percepción estudiantil, revelando desafíos en la manera en que se orienta y acompaña el aprendizaje. En conjunto, estos antecedentes muestran avances importantes, pero también la necesidad de fortalecer integralmente las competencias docentes para garantizar una formación científica sólida y coherente en el entorno universitario.

Este estudio se realizó a estudiantes de las asignaturas Zoología I y II de la Licenciatura en Educación, mención Biología, adscrita a la Facultad de Humanidades y Educación, así como de

Biodiversidad I y II de la Licenciatura en Biología, de la Facultad Experimental de Ciencias, pertenecientes a la Universidad del Zulia. Además, se incluyó a los docentes responsables de impartir estas unidades curriculares.

El problema identificado radica en la necesidad de describir el nivel de competencias docentes para la enseñanza de la zoología en la educación universitaria, dado que estas competencias impactan directamente en la calidad del aprendizaje y en la formación integral de los estudiantes. Se observa que, aunque los docentes poseen conocimientos sólidos, existen diferencias en la percepción y aplicación de habilidades instrumentales, en la generación de conocimiento concreto, lo que podría limitar la efectividad de la enseñanza y la participación de los estudiantes en la construcción de saberes científicos.

Al analizar esta situación, se pueden identificar varios factores que influyen de manera directa. Por una parte, no siempre se sistematizan las estrategias prácticas, lo que provoca que su aplicación dependa más de la iniciativa individual que de una planificación consolidada. Además, el manejo de recursos y herramientas didácticas presenta diferencias entre docentes, y en algunos casos no se integran con suficiente fuerza metodologías activas que permitan llevar el conocimiento más allá de la teoría y convertirlo en experiencia significativa.

A esto se suman elementos institucionales que no pueden pasarse por alto. La ausencia de programas permanentes de actualización y la limitada existencia de espacios destinados a fortalecer la investigación aplicada reducen las oportunidades para consolidar competencias de manera homogénea. En consecuencia, aspectos como la generación de conocimiento y la enseñanza práctica de la zoología pueden verse afectados, manteniendo brechas que requieren atención si se aspira a una formación universitaria verdaderamente sólida y transformadora.

Las consecuencias de estas limitaciones terminan impactando directamente en la experiencia formativa de los estudiantes. Cuando no existe coherencia plena en la aplicación de estrategias, contenidos, el aprendizaje puede volverse desigual, con diferencias marcadas en la profundidad y calidad de lo que se construye en el aula. En ese escenario, el desarrollo de habilidades científicas, el fortalecimiento del pensamiento crítico, la capacidad para analizar problemas ambientales y biológicos complejos podrían no consolidarse con la solidez que exige la formación universitaria.

Asimismo, esta situación puede restringir el alcance de la educación superior en su misión esencial, la cual es formar profesionales competentes, capaces de aplicar el conocimiento con criterio, rigor y responsabilidad ética. Si la enseñanza no integra de manera consistente teoría, práctica e investigación, el perfil de egreso podría debilitarse, limitando la preparación de futuros biólogos, así como a educadores para responder con solvencia a los desafíos científicos y sociales contemporáneos.

El pronóstico sugiere que, si no se fortalecen las competencias docentes, las brechas en la enseñanza de la zoología podrían mantenerse o incluso ampliarse, afectando la calidad del aprendizaje y la motivación de los estudiantes. Sin embargo, es posible controlar este pronóstico mediante la implementación de estrategias de mejora continua, tales como programas de actualización docente, formación en metodologías activas, desarrollo de competencias investigativas, uso eficiente de recursos y herramientas didácticas. Estas acciones permitirían fomentar la aplicación de competencias, optimizar el aprendizaje universitario para garantizar que la enseñanza de la zoología cumpla con altos estándares de calidad académica.

En este contexto, queda claro que hablar de competencias docentes en la enseñanza de la zoología va mucho más allá de dominar contenidos. No se trata solo de saber, sino de saber enseñar, saber investigar y saber guiar. Estas competencias articulan dimensiones cognitivas, instrumentales, investigativas y pedagógicas que, cuando funcionan de manera integrada, hacen posible un aprendizaje realmente significativo, con sentido para el estudiante. Con base en esta premisa, el estudio se orientó a describir las competencias de los docentes para la enseñanza de la zoología en la educación universitaria. Se consideró tanto el dominio conceptual del docente como su capacidad para generar conocimiento, mediar en los procesos de aprendizaje, utilizar herramientas, estrategias que estimulen la participación y el pensamiento crítico de los estudiantes universitarios.

Materiales y Métodos

En esta investigación se adoptó un paradigma positivista, enfoque cuantitativo, según Hernández y Mendoza (2023) es cuando la realidad puede observarse y medirse de manera objetiva a través de datos verificables. El propósito consistió en describir las competencias de los docentes para la enseñanza de la zoología, utilizando herramientas que facilitaran la recolección, organización y análisis de la información para obtener resultados claros fundamentados. Se optó por un tipo de investigación descriptiva, según Arias (2016) permite observar, registrar, así como analizar fenómenos tal como ocurren, con el fin de presentar la realidad de manera comprensible y detallada.

Esta elección permitió comprender cómo se manifiestan las competencias docentes en la práctica, sentar bases sólidas para posteriores reflexiones teóricas y metodológicas sobre la enseñanza de la zoología. El diseño de la investigación fue no experimental, dado que los datos se recolectaron sin intervenir ni manipular las condiciones naturales en que ocurren los fenómenos. Asimismo, transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento, permitiendo captar un panorama actual y representativo de la población estudiada.

La población incluyó 19 estudiantes de las asignaturas Zoología I y II de la Licenciatura en Educación, mención Biología, de Biodiversidad I y II de la Licenciatura en Biología, así como 4 docentes responsables de impartir estas unidades curriculares. Debido a su tamaño reducido, se trabajó con un muestreo censal, que según Sabino (2017) es cuando se incluye a la totalidad de la población, lo que asegura que los resultados reflejen de manera completa la realidad del grupo.

Para la recolección de información se aplicó la técnica de encuesta, mediante cuestionarios cuidadosamente diseñados organizados con preguntas estructuradas. Se elaboraron dos instrumentos: uno dirigido a estudiantes y otro a docentes, cada uno compuesto por 12 ítems bajo una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Los resultados se interpretaron a través de un baremo que clasifica las respuestas en muy favorable, favorable, medianamente favorable, desfavorable y muy desfavorable (Tabla 1).

Tabla 1

Baremo para la interpretación de los resultados

Opciones	Interpretación
Siempre	Muy favorable
Casi siempre	Favorable
Algunas veces	Medianamente favorable
Casi nunca	Desfavorable
Nunca	Muy desfavorable

Nota: Fuente los autores.

La validez del instrumento se aseguró mediante juicio de expertos, con la participación de tres especialistas que evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems respecto a los objetivos del estudio. Además, se verificó la confiabilidad de los cuestionarios a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0,73 para el cuestionario de estudiantes y 0,72 para el de docentes, lo que indica un nivel de consistencia interna alto y garantiza que los datos recogidos son confiables.

La aplicación de los cuestionarios se realizó de manera digital mediante la plataforma *Google Forms*, facilitando la participación y el registro de las respuestas. Posteriormente, se revisó cada cuestionario para asegurar la integridad de la información. Finalmente, los datos se organizaron y analizaron utilizando el programa estadístico SPSS, versión 27, generando tablas descriptivas que muestran la frecuencia y el porcentaje de respuestas emitidas, tanto de estudiantes, como de docentes. Este enfoque metodológico permitió obtener un panorama claro, confiable de las competencias docentes en la enseñanza de la zoología, combinando rigurosidad científica con prácticas accesibles, sistemáticas de recolección y análisis de información.

Resultados

Tabla 2

Competencias específicas los docentes (Estudiantes)

Alternativas	Cognitivo biológico		Habilidades Instrumentales específicas		Generación de conocimiento concreto		Mediación pedagógica definida	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	12	63.13	4	21.05	4	21.05	11	57.89
Casi siempre	6	31.58	5	26.32	8	42.10	7	36.84
Algunas veces	1	5.26	6	31.58	5	26.32	0	0
Casi nunca	0	0	4	21.05	2	10.53	1	5.26
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio	19	100%	19	100%	19	100%	19	100%

Nota: Fuente los autores.

En el siguiente apartado se describen las competencias específicas de los docentes, según la opinión de los estudiantes. En cuanto al indicador Cognitivo biológico, los resultados reflejan que de los 19 estudiantes que participaron, 12 (63,13%) seleccionaron la alternativa Siempre, cuya interpretación en el baremo corresponde a muy favorable. Asimismo, 6 estudiantes (31,58%) optaron por Casi siempre, categoría valorada como favorable. Por su parte, 1 estudiante (5,26%) señaló Algunas veces, interpretada como medianamente favorable. Estos resultados evidencian una percepción ampliamente positiva sobre el dominio cognitivo biológico. Es probable que esta tendencia se deba a una planificación estructurada de los contenidos, claridad en las explicaciones, coherencia en la mediación pedagógica, aspectos que fortalecen la comprensión conceptual y generan confianza en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto al indicador habilidades instrumentales específicas, los resultados muestran una tendencia más diversa, 6 estudiantes (31,58%) seleccionaron Casi siempre, alternativa interpretada como Favorable. Por su parte, 5 estudiantes (26,32%) indicaron Algunas veces, categoría valorada como medianamente favorable. Asimismo, 4 estudiantes (21,05%) eligieron Siempre, cuya interpretación corresponde a muy favorable, mientras que otros 4 (21,05%) señalaron Casi nunca, alternativa considerada desfavorable según el baremo.

Esta distribución evidencia que, aunque una parte significativa del grupo reconoce la presencia de habilidades instrumentales en el desempeño docente, su percepción no es homogénea. Es posible que esta variabilidad responda a diferencias en la implementación práctica de actividades, en la frecuencia del trabajo experimental o en las oportunidades reales que tienen los estudiantes para aplicar procedimientos, lo que impacta directamente en la manera como valoran estas competencias.

En el indicador Generación de conocimiento concreto, los resultados reflejan una tendencia favorable con cierta variabilidad en las percepciones, 8 estudiantes (42,10%) seleccionaron Casi siempre, alternativa interpretada en el baremo como favorable. Asimismo, 5 estudiantes (26,32%) indicaron Siempre, categoría valorada como muy favorable. Por otra parte, 4 estudiantes (21,05%) señalaron Algunas veces, cuya interpretación corresponde a medianamente favorable, mientras que 2 estudiantes (10,53%) ubicaron su respuesta en un nivel intermedio, lo que mantiene la percepción en una valoración no completamente consolidada.

De estos resultados, se puede interpretar que, aunque predomina una apreciación positiva sobre la capacidad docente para propiciar conocimiento concreto, aplicable, la dispersión de respuestas sugiere que la experiencia formativa no es percibida con la misma intensidad por todo el grupo. Esto podría estar relacionado con la necesidad de fortalecer estrategias que vinculen de manera sistemática la teoría con la práctica, asegurando que todos los estudiantes vivencien procesos claros de construcción y aplicación del saber. Finalmente, en el indicador Mediación pedagógica definida, los resultados evidencian una valoración ampliamente positiva, 11 estudiantes (57,89%) seleccionaron Siempre, alternativa que según el baremo se interpreta como muy favorable. Asimismo, 7 estudiantes (36,84%) optaron por Casi siempre, categoría correspondiente a favorable. Por su parte, 1 estudiante (5,26%) indicó Algunas veces, cuya interpretación es medianamente favorable. No se registraron respuestas en las otras opciones.

Estos resultados reflejan un desempeño docente sólido en la estructuración, orientación y acompañamiento del proceso formativo. La alta concentración de respuestas en los niveles superiores sugiere que la planificación didáctica, la claridad en las orientaciones, la coherencia metodológica están impactando de manera directa en la comprensión de los contenidos y en la seguridad académica del estudiantado.

Los resultados indican que, según la percepción de los estudiantes, las competencias específicas se encuentran bien consolidadas. Destaca especialmente la Mediación pedagógica definida, donde la alternativa Siempre alcanzó 57,89%, interpretada en el baremo como muy favorable, constituyéndose en la valoración más alta. De igual manera, en el indicador Cognitivo biológico la alternativa Siempre obtuvo 63,13%, también con interpretación muy favorable, lo que reafirma la fortaleza en este indicador. No obstante, en los indicadores habilidades instrumentales específicas obtuvo 26,32% interpretada según el baremo como favorable y Generación de conocimiento concreto, 42,10% también es favorable, se evidencia mayor dispersión en las respuestas, lo que sugiere la necesidad de aplicar estrategias activas que aseguren una manifestación más homogénea de estas competencias en todo el grupo.

Tabla 3
Competencias específicas los docentes (Docentes)

Alternativas	Cognitivo biológico		Habilidades Instrumentales específicas		Generación de conocimiento concreto		Mediación pedagógica definida	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	3	75.0%	3	75.0%	2	50.0%	3	75.0%
Casi siempre	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%
Algunas veces	0	0	0	0	1	25.0%	0	0
Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%

Nota: Fuente los autores.

Desde la percepción de los docentes, los resultados evidencian una autoevaluación marcadamente positiva en el indicador Cognitivo biológico. Participaron 4 docentes, de los cuales 3 (75%) seleccionaron, Siempre, alternativa interpretada en el baremo como muy favorable. Por su parte, 1 docente (25%) indicó Casi siempre, categoría valorada como Favorable. Esta tendencia refleja una alta confianza en el dominio conceptual y en la capacidad para estructurar, explicar y contextualizar los contenidos biológicos. La concentración de respuestas en los niveles superiores del baremo sugiere seguridad profesional y apropiación disciplinar.

En el indicador Habilidades instrumentales específicas, 3 docentes que representan el (75%) seleccionaron Siempre, alternativa que según el baremo se interpreta como muy favorable. Asimismo, 1 docente (25%) indicó Casi siempre, categoría correspondiente a favorable. Estos resultados evidencian que los docentes perciben un dominio sólido de las herramientas, procedimientos y recursos técnicos necesarios para la enseñanza. La concentración de respuestas en los niveles superiores del baremo refleja seguridad en la aplicación de estrategias prácticas y metodológicas.

En el indicador Generación de conocimiento concreto, 2 docentes que representan el (50%) seleccionaron, Siempre, alternativa interpretada como muy favorable según el baremo. Asimismo, 1 docente (25%) indicó Casi siempre, categoría valorada como favorable, y 1 docente (25%) señaló Algunas veces, interpretada como medianamente favorable.

Estos resultados reflejan una percepción general positiva sobre la capacidad de los docentes para producir conocimiento aplicable, aunque con cierta variabilidad. La dispersión sugiere que, aunque algunos docentes se sienten plenamente efectivos en esta competencia, otros identifican áreas de mejora en la sistematización o en la consistencia de la generación de conocimiento concreto durante sus prácticas pedagógicas. Finalmente, En el indicador Mediación pedagógica definida, 3 docentes que representan el

(75%) seleccionaron Siempre, alternativa interpretada en el baremo como muy favorable, mientras que 1 docente (25%) indicó Casi siempre, categoría valorada como Favorable. El resultado indica que los docentes perciben su mediación pedagógica como sólida y constante. La mayoría la valora como muy favorable y el resto como favorable, lo que refleja confianza en su capacidad para orientar y facilitar el aprendizaje.

En resumen, la dimensión Competencias docentes en la enseñanza de la zoología muestra que los docentes perciben un desempeño positivo en los distintos indicadores. En Cognitivo biológico, el 75% de los docentes fue interpretada como muy favorable. En Habilidades instrumentales específicas, también el 75% se situó como muy favorable. En Generación de conocimiento concreto, el 50% indicó que es muy favorable, mientras que el 25% indicó es favorable. Finalmente, en Mediación pedagógica definida, el 75% que es muy favorable. Estos resultados reflejan que, desde su propia percepción, los docentes se consideran competentes y seguros en los aspectos conceptuales, instrumentales y pedagógicos de su práctica.

La mayoría de las valoraciones se ubicó en los niveles más altos del baremo, especialmente en los indicadores de cognitivo biológico, habilidades instrumentales específicas y mediación pedagógica definida, lo que evidencia un desempeño sólido y apropiación disciplinar. No obstante, la mayor dispersión observada en generación de conocimiento concreto indica que, aunque existe confianza en la producción de conocimientos aplicables, aún se requieren estrategias que fortalezcan la consistencia y sistematización de esta competencia, asegurando un impacto más uniforme en el aprendizaje de los estudiantes.

En términos generales, los resultados muestran que existe una percepción positiva y bastante coherente sobre las competencias docentes en la enseñanza de la zoología. Tanto estudiantes como profesores coinciden en que el dominio conceptual y la capacidad para orientar el aprendizaje constituyen fortalezas claras. El estudio evidenció la seguridad en el manejo de los contenidos, en la forma de estructurarlos, lo que favorece la comprensión y aporta estabilidad al proceso formativo.

No obstante, cuando se analiza la dimensión práctica, vinculada al uso de herramientas específicas y a la producción de conocimiento aplicable, aparecen matices. Aunque no se trata de debilidades críticas, sí se observa cierta variabilidad que indica la necesidad de consolidar estas competencias con mayor sistematicidad. En consecuencia, puede afirmarse que la base conceptual y pedagógica está bien establecida; sin embargo, el reto ahora es potenciar con mayor fuerza la dimensión instrumental e investigativa, de modo que la formación universitaria en zoología sea integral, equilibrada y plenamente articulada entre teoría y práctica.

Análisis

Los resultados de las competencias específicas de los estudiantes se alinean con lo planteado por Miranda (2017), quienes evidencian la necesidad de formación docente en la aplicación sistemática de metodologías activas, destacando su potencial innovador en la educación universitaria. Asimismo, Armiñana-García et al. (2020), señala que las competencias docentes deben integrar dominio disciplinar, habilidades pedagógicas, prácticas investigativas que fomenten el aprendizaje activo y significativo. Cuando se aplica los resultados a las Licenciaturas objeto de estudio, esto significa que los docentes deben diseñar experiencias formativas donde converjan teoría, práctica, trabajo de campo, asegurando el desarrollo integral de competencias científicas, pedagógicas que fortalezcan la calidad académica y respondan a los retos de la enseñanza de la zoología en la actualidad.

Los datos respaldan los planteamientos del aprendizaje experiencial de Dewey (2018) y Kolb (2015) los cuales sostienen que el estudiante aprende con mayor profundidad cuando asume un rol protagónico en la construcción del conocimiento. El hecho de que la mediación pedagógica definida haya alcanzado una interpretación muy favorable sugiere que el docente no desaparece del proceso, sino que orienta, guía, estructura experiencias que impulsan la participación consciente. Es una mediación estratégica, intencional y centrada en el aprendizaje, donde el estudiante deja de ser receptor pasivo para convertirse en actor principal.

Desde el constructivismo Piaget (2019) y Vygotsky (2022), los resultados del indicador cognitivo biológico evidencian que los estudiantes no solo acceden a información, sino que la reorganizan y la reconstruyen. El aprendizaje ocurre cuando el sujeto interactúa con el contenido, lo contrasta con sus ideas previas, lo resignifica en un contexto social. Cuando se aplican, estrategias como el invertida facilita este proceso al permitir una primera aproximación autónoma a los contenidos, posteriormente, un espacio de interacción colaborativa donde se profundiza se discute y se consolida el conocimiento zoológico.

Asimismo, el aprendizaje significativo Ausubel (2002), se hace visible en la forma en que los estudiantes integran saberes previos con nuevos contenidos. Cuando la información encuentra anclajes claros en la estructura cognitiva existente, el aprendizaje deja de ser mecánico, se vuelve comprensivo. Los altos porcentajes en el indicador cognitivo reflejan que los contenidos no se están memorizando para una evaluación inmediata, sino que están siendo comprendidos y articulados con sentido.

Ahora bien, es necesario reconocer que, aunque las habilidades instrumentales específicas y la generación de conocimiento concreto presentan valoraciones favorables, la dispersión en las respuestas revela que no todos los estudiantes manifiestan estas competencias con el mismo nivel de consolidación.

Esto indica que el modelo está funcionando en términos conceptuales, pero aún requiere ajustes que fortalezcan la dimensión procedimental. Por ello, según Acosta (2023) es necesario incorporar metodologías activas que promuevan la aplicación práctica, la producción académica y la resolución de situaciones reales, de modo que el desarrollo competencial sea homogéneo en todo el grupo.

Estos resultados muestran que la integración de enfoques centrados en la actividad, la construcción del conocimiento, la significatividad del aprendizaje encuentra respaldo empírico en la percepción estudiantil. Las competencias cognitivas y la mediación pedagógica evidencian una consolidación sólida; sin embargo, Artega et al. (2013) expresan que el desafío inmediato consiste en fortalecer las habilidades instrumentales para alcanzar un equilibrio pleno entre comprender y hacer. Allí reside el siguiente paso en la mejora continua del proceso formativo.

Por otra parte, los resultados del estudio confirman un alto nivel de competencia docente. Estos coinciden con estudios previos realizados por Hernández y Parajón (2024), quienes reconocieron que los docentes universitarios poseen un buen dominio de contenidos y herramientas tecnológicas, pero aún requieren mayor formación para implementar estrategias activas para la enseñanza de la zoología. Asimismo, Acosta (2023), afirma que las competencias docentes abarcan no solo la transmisión de contenidos, sino también el uso de estrategias pedagógicas activas, la capacidad de producir conocimiento aplicable, condiciones indispensables para impulsar el aprendizaje de la zoología y despertar el interés científico en los estudiantes.

Los resultados evidencian que los docentes poseen un alto nivel de competencias cognitivas, instrumentales y pedagógicas, en este sentido, Vygotsky (2022) destaca que el aprendizaje se potencia cuando el docente actúa como mediador, guiando al estudiante y conectando el conocimiento con el contexto social. La percepción positiva de los docentes refleja conciencia sobre su rol y la capacidad de generar espacios donde los estudiantes participan activamente construyen su propio aprendizaje.

Asimismo, Ausubel (2002), señala que el aprendizaje significativo ocurre cuando los nuevos contenidos se relacionan con lo que el estudiante ya sabe. La seguridad de los docentes en su dominio conceptual indica que pueden organizar y presentar los contenidos de manera que los estudiantes los comprendan y los integren con facilidad, promoviendo aprendizajes más duraderos. Por su parte, Dewey (2018) y Kolb (2015) subrayan que la participación del estudiante, a través de la práctica, discusión y resolución de problemas, fortalece el aprendizaje. La confianza de los docentes en sus habilidades instrumentales sugiere que saben cómo diseñar experiencias prácticas que movilicen al estudiante, aunque el verdadero impacto se evidencia cuando esas experiencias se reflejan en resultados concretos.

Este panorama reafirma lo señalado por Acosta (2023), quien sostiene que las competencias docentes integran conocimientos, habilidades y actitudes que no solo permiten un desempeño eficaz, sino que también potencian la innovación didáctica en la enseñanza de la zoología. Aunque la percepción sobre la generación de conocimiento aplicable es positiva, existe cierta variabilidad que apunta a la necesidad de reforzar la sistematización, la consistencia en la práctica docente. Integrando la mediación, la construcción activa y el aprendizaje significativo, los docentes muestran una sólida base pedagógica, pero el reto es traducir esa seguridad en resultados uniformes y aplicables para todos los estudiantes.

Por su parte, Arteaga et al. (2013) indican que el desarrollo y aplicación de las competencias específicas en docentes es fundamental, por cuanto permite que, los estudiantes no solo adquieran conocimientos, sino que los apliquen, analicen y generen nuevo conocimiento científico. Por ello, se considera pertinente incorporar con mayor intención metodologías activas que impulsen estas competencias en zoología. Destinar el tiempo de clase a experiencias prácticas, procesos de indagación, espacios de reflexión crítica permitiría trascender la exposición tradicional de contenidos y convertir el aprendizaje en una experiencia dinámica y significativa. De esta manera, no solo se fortalecería la comprensión conceptual, sino también la capacidad de aplicar el conocimiento, innovar en la práctica pedagógica y consolidar una formación integral acorde con las exigencias de la educación universitaria actual.

Finalmente, Vélez (2020) expresa que es necesario que en la actualidad el docente aplique en la enseñanza la ética del bienestar animal y la integre como una competencia transversal en el currículo universitario mediante la incorporación de valores, contenidos y prácticas pedagógicas que atraviesan diversas disciplinas. Su enseñanza no debe limitarse a un área específica como la zoología, sino que debe articularse desde un enfoque interdisciplinario, orientado al desarrollo de la responsabilidad ética, sostenibilidad, de igual forma la toma de decisiones críticas frente a la relación humano-animal. De este modo, se contribuye a la formación de profesionales capaces de actuar con criterios bioéticos en contextos complejos y globalizados.

Conclusiones

En función del objetivo planteado, el cual consistió en describir las competencias de los docentes para la enseñanza de la zoología en la educación universitaria, se derivan las siguientes conclusiones. Los resultados indican que tanto estudiantes como docentes perciben un nivel sólido de competencias, especialmente en los indicadores de cognitivo biológico y mediación pedagógica definida, lo que evidencia que los docentes poseen claridad conceptual, capacidad para guiar, organizar y contextualizar los contenidos de manera efectiva.

La autoevaluación docente refleja seguridad profesional, apropiación disciplinar, con valoraciones muy favorables en la mayoría de los indicadores, destacando la mediación pedagógica, el dominio de estrategias didácticas. Del lado estudiantil, se confirma que la mediación, la estructuración de los contenidos favorecen la comprensión y el aprendizaje, consolidando las competencias específicas en la mayoría de los casos. Sin embargo, tanto estudiantes como docentes evidencian mayor dispersión en los indicadores relacionados con Habilidades instrumentales específicas y Generación de conocimiento concreto, lo que sugiere que, aunque existe dominio teórico, pedagógico, se requiere fortalecer la aplicación práctica, así como la sistematización de estas competencias para lograr una manifestación más homogénea en todo el grupo.

En relación con el objetivo del estudio, se concluye que los docentes presentan competencias bien consolidadas en términos conceptuales, pedagógicos, con fortalezas en mediación, como también claridad de contenidos, mientras que la dimensión práctica y la producción de conocimiento aplicable representan áreas de mejora que deben potenciarse mediante estrategias activas y sistemáticas que garanticen un aprendizaje integral en la educación universitaria.





Referencias

- Acosta, S. (2023). Competencias de los profesores de Biología en formación. *Transformación*, 19(1), 41-51. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552023000100053&script=sci_abstract
- Acosta, S. F., & Fuenmayor, A. (2023). Estrategias metodológicas por competencias para la enseñanza de la biología. *Scientiarium*, (1), 100-122. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/717>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 7ma. Edición. Episteme.
- Armiñana-García, R., Castillo-Fleites, Y., Mesa-Carpio, N., Fimia-Duarte, R., Leyva-Haza, J., Iannacone, J., Durán-Fonseca, Y., & Fábrega- Obregón, G. (2020). Nueva Concepción Didáctica para el Proceso de Enseñanza - Aprendizaje de la Zoología de los Cordados. *Paideia XXI*, 10(1), 33–57. <https://doi.org/10.31381/paideia.v10i1.2978>
- Armiñana-García, R., Iannacone, J., Castillo-Fleites, Y., Fraga-Castro, O., & García-del Sol, R. (2023). Clases prácticas virtuales en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los cordados. *Biotempo*, 20(1), 21–33. <https://doi.org/10.31381/biotempo.v20i1.5606>
- Arteaga, Y., Tapia, F., & Méndez, E. (2013). Competencias profesionales de docentes de Biología. *Enseñanza de las Ciencias*, (Número extraordinario), 202–206. <https://ddd.uab.cat/record/175083>

- Ausubel, D. P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento: Una perspectiva cognitiva*. Ediciones Paidós.
- Caballero, C., & Rodríguez, N. (2021). *Mediación pedagógica para la construcción de pensamiento complejo*. UNIAV Nicaragua.
- Dewey, J. (2018). *Experiencia y naturaleza*. Ediciones Paidós.
- Fernández, M., Rodríguez, D., Pérez, R., García, I., y Salas, D. (2021). Laboratorios invertidos: alternativa para el aprendizaje de Química Orgánica y Biológica. *Revista Tecnología Química*, 41(2), 385-400. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-61852021000200385
- Hernández Hernández, J., & Parajón Guevara, A. (2024). Aula invertida para el aprendizaje de Zoología General II en la carrera de Biología, UNAN-Managua, Nicaragua. *Wani*, (80), 69–83. <https://doi.org/10.5377/wani.v40i80.17788>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson Education.
- Miranda, A. (2017). Estrategia didáctica para desarrollar la creatividad desde la Zoología General. *Revista Vinculando*, 15(1). https://vinculando.org/psicologia_psicoterapia/estrategia-didactica-desarrollar-la-creatividad.html
- Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO, 2023). *La importancia de la educación en ciencia y tecnología para el desarrollo sostenible*. <https://bit.ly/3yFviGX>
- Pastrano-Quintana, E. V., Yépez-Macias, P. F., Bravo-Salvatierra, J. X., & Bayas-Zamora, A. A. (2021). Consideraciones teóricas sobre la dinámica del proceso enseñanza aprendizaje de la Zoología en la carrera de Ingeniería Agropecuaria: *Array. Maestro Y Sociedad*, 265–274. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5468>
- Piaget, J. (2019). *La formación del símbolo en el niño: imitación, juego y sueño. Imagen y representación*. Fondo de cultura económica.
- Puche Villalobos, D. (2024). Competencias investigativas: Una nueva forma de gerenciar la educación media general: Research competencies: a new approach to managing general secondary education. *Encuentro Educativo*, 31(2), 393-415. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14263430>.

- Rodríguez, D., Ordoñez, R., y Hidalgo, M. (2021). Determinantes del rendimiento académico de la educación media en el Departamento de Nariño, Colombia. *Revista Lecturas de Economía*, (94), 87-126. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n94a341834>
- Sabino, C. A. (2017). *La historia y su método: guía para estudiantes y estudiosos de la historia*. Unión editorial.
- Salazar Botello, C. M., Chiang Vega, M. M., & Muñoz Jara, Y. A. (2016). Competencias docentes en la educación superior: un estudio empírico en la Universidad del Bío-Bío. *Actualidades Investigativas En Educación*, 16(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v16i1.22383>
- Tobón, S (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2022). ¿Cómo formar para el desarrollo social sostenible? Propuesta de estructura curricular para la educación básica. *Ecociencia International Journal*, 4(7), e22475. <https://doi.org/10.35766/j.ecociencia.22475>
- Vélez, Y. (2020). La enseñanza de la ética animal o la inclusión de la consideración moral hacia los animales. *Revista Latinoamericana de Estudios Críticos Animales*, 7(2), 166-187. <https://revistaleca.org/index.php/leca/article/view/176>
- Vigotsky, L. S. (2022). *Imaginación y creación en la edad infantil*. Editorial pueblo y educación.

RÉGIMEN ECONÓMICO-TRIBUTARIO DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS EN VENEZUELA (1995-2023)

- ¹Jesús Gerardo Navarro Chacón  <https://orcid.org/0009-0005-1101-9297>
- ²Johnny Antonio Monasterio Pérez  <https://orcid.org/00000003-0762-4724>
- ³María Miguez  <https://orcid.org/0009-0005-9922-8148>
- ⁴Santiago Franceshi Matos  <https://orcid.org/0009-0008-7817-1076>

Recibido: 10-01-2025

Aceptado: 12-03-2025

Resumen

Este estudio analiza el impacto de las exportaciones no petroleras en la diversificación económica de Venezuela (1995-2023), evaluando el régimen tributario como factor determinante de la competitividad. Mediante una investigación documental y analítica con diseño retrospectivo, se procesaron datos de fuentes oficiales (BCV, OEC, CEPAL), organismos internacionales. Los resultados demuestran que las exportaciones no petroleras han permanecido estancadas por debajo del 20% del total exportado, con una alta concentración en sectores primarios (hierro, aluminio y químicos). Se identifica que el régimen tributario actual constituye una barrera estructural debido a la elevada presión fiscal, la ausencia de incentivos sostenidos y la descoordinación institucional. El estudio concluye que la diversificación económica del país requiere de una reforma fiscal estratégica, integrada con mejoras logísticas, para fomentar sectores con potencial exportador y reducir la dependencia del ingreso petrolero.

Palabras clave: exportaciones no petroleras; régimen tributario; diversificación productiva; política fiscal; Venezuela; ODS8; ODS9.

ECONOMIC AND TAX REGIME OF NON-OIL EXPORTS IN VENEZUELA (1995-2023)

Abstract

This study analyzes the impact of non-oil exports on Venezuela's economic diversification (1995-2023), evaluating the tax regime as a determining factor for competitiveness. Through documentary and analytical research with a retrospective design, data from official sources (BCV, OEC, ECLAC), international organizations were processed. The results demonstrate that non-oil exports have remained stagnant below 20% of total exports, with a high concentration in primary sectors (iron, aluminum, and chemicals). It is identified that the current tax regime constitutes a structural barrier due to the high tax burden, the absence of sustained incentives, and institutional discoordination. The study concludes that the country's economic diversification requires a strategic fiscal reform, integrated with logistical improvements, to foster sectors with export potential and reduce dependence on oil revenues.

Keywords: non-oil exports; tax regime; productive diversification; fiscal policy; Venezuela; SDG 8; SDG 9.

¹PHD en Ciencias Económicas. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Economía. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. jnavarro@unimet.edu.ve

²PHD en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. jmonasterio@unimet.edu.ve

³Estudiante de la carrera de Economía Empresarial y de la carrera de Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. maria.miguez@correo.unimet.edu.ve

⁴Estudiante de la carrera de Economía Empresarial y de la carrera de Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. santiago.matos@correo.unimet.edu.ve

Contexto histórico de la política exportadora

Venezuela presenta una dependencia histórica del petróleo, el cual ha representado cerca del 95% de sus exportaciones y un 25% del PIB (FMI, 2021). Esta concentración ha generado vulnerabilidad ante las fluctuaciones de precios internacionales, limitando el desarrollo sostenible y la diversificación de otros sectores productivos (FMI, 2021; Zambrano-Seguín et al., 2020). Desde principios del siglo XX, la carga fiscal recayó en el comercio internacional debido a la ausencia de impuestos internos directos (Astorga, 2003).

A diferencia de la región, los ingresos petroleros en Venezuela amortiguaron crisis mundiales, permitiendo saldar la deuda externa en 1930, pero acelerando el declive de la agricultura tradicional (Astorga, 2003). Entre 1960 y 1970, se impulsaron políticas para diversificar la producción agrícola e industrial (siderúrgica y aluminio) mediante beneficios arancelarios Banco Central de Venezuela (BCV), 1985. Sin embargo, la consolidación de la renta petrolera debilitó estos incentivos, desincentivando el desarrollo de sectores no tradicionales (Puente & Rodríguez, 2021).

Problema de investigación

La caída de los precios del crudo en 2014, de \$100 a menos de \$50 por barril, evidenció la fragilidad estructural del país, provocando una contracción del PIB superior al 75% hasta 2021 (FMI, 2021; Council on Foreign Relations, 2023). Este escenario se agravó por sanciones internacionales, falta de inversión en infraestructura y pérdida de capital humano (Puente y Rodríguez, 2021). Un factor crítico ha sido el tratamiento fiscal bajo la Ley de Impuesto sobre la Renta (ISLR), que impone cargas administrativas complejas para sectores como agricultura y minería (Carmona, 2006, p. 138).

La distorsión entre la contabilidad financiera y fiscal dificulta la planificación de inversiones al excluir egresos necesarios como las pérdidas cambiarias (Carmona, 2006, p. 141). Además, los exportadores enfrentan el desafío de tributar en bolívares en un contexto hiperinflacionario mientras documentan ingresos en divisas (Carmona, 2006, p. 184). En consecuencia, el marco tributario actúa como un obstáculo para la sostenibilidad de las exportaciones no petroleras.

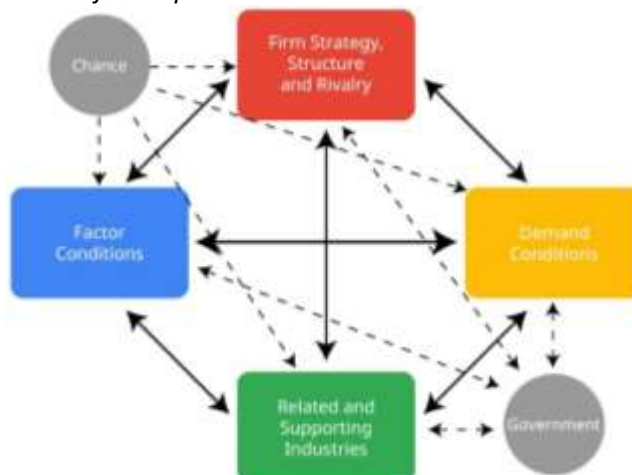
Diversificación y competitividad

La vulnerabilidad venezolana radica en el modelo rentista, donde la captación de renta externa desplaza la actividad productiva (Baptista, 2011; Karl, 1997). Este fenómeno se explica a través de la "Maldición de los Recursos Naturales" (Sachs y Warner, 2001) y la "Enfermedad Holandesa", donde la sobrevaluación de la moneda encarece los bienes no petroleros, conduciendo a la desindustrialización (Corden, 1984). La superación de este patrón requiere aumentar la complejidad económica del país, exportando bienes con mayor valor agregado y conocimientos sofisticados (Hausmann e Hidalgo, 2011).

Según Porter (1990), la competitividad nacional no es heredada, sino creada mediante un entorno institucional, infraestructura y capital humano óptimos (véase Figura 1).

Figura 1

Modelo del diamante de la ventaja competitiva nacional



Nota: Adaptación propia del modelo de Porter (1990).

Las Exportaciones No Petroleras (ENP) deben actuar como un eje dinamizador que incentive la innovación y la eficiencia productiva (Rodrik, 2007). Sin embargo, su éxito depende de la neutralidad fiscal, garantizando que el producto nacional compita en el exterior sin el lastre de impuestos internos. La ineficacia en los reintegros tributarios o cargas locales excesivas anulan las ventajas competitivas, inhibiendo el crecimiento económico sostenible (Bahar y Santos, 2016; Vivancos, 2016).

Método

La investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo de series estadísticas con estudio normativo del marco legal. El diseño fue documental, retrospectivo y transversal, abarcando el periodo 1995-2023. Esta temporalidad se justifica por la necesidad de observar ciclos económicos completos y cambios estructurales en la política fiscal venezolana. El nivel de investigación es analítico-descriptivo, orientado a determinar la relación causal entre la configuración del régimen tributario y el desempeño de la competitividad exportadora. La descripción de las variables, sus dimensiones e indicadores se presentan en la tabla 1, el cual guía el proceso de recolección y posterior tratamiento de la información.

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Variable	Definición Conceptual	Dimensión/Categoría	Indicador
Exportaciones no petroleras	Bienes y servicios exportados por Venezuela excluyendo los productos derivados del petróleo	Volumen y Diversificación	Valor total en USD de las exportaciones no petroleras; número de productos exportados.
		Sectores Claves con Potencial Exportador	Número de sectores identificados como competitivos; valor de exportación por sector.
		Régimen Tributario	Tasas de impuestos aplicadas a exportaciones no petroleras; existencia de exenciones fiscales.
Diversificación económica	Ampliación de la estructura económica de un país desarrollando y fortaleciendo sectores diversos	Impacto Económico	Porcentaje de contribución de las exportaciones no petroleras sobre el total exportado; generación de empleo en sectores no petroleros; variedad de productos y servicios exportados.

La unidad de análisis comprendió el sector exportador venezolano (petrolero y no petrolero). Se utilizaron fuentes de alta fiabilidad internacional y nacional, incluyendo el Banco Central de Venezuela (BCV), el Instituto Nacional de Estadística (INE), la CEPAL, el FMI, el Banco Mundial (BM) y el Observatorio de Complejidad Económica (OEC). El marco legal se obtuvo de las Gacetas Oficiales, con énfasis en la Ley de Impuesto sobre la Renta (ISLR), así como la Ley de Fomento de las Exportaciones No Petroleras. Para garantizar el rigor científico, el análisis se dividió en tres fases procedimentales:

- Estandarización Financiera: Debido a la volatilidad macroeconómica del periodo, los datos de exportación en dólares corrientes obtenidos del OEC se transformaron a dólares constantes. Se utilizó como deflactor el Índice de Precios al Consumidor (CPI) o el deflactor implícito del PIB de EE. UU., tomando el año 2023 como base ($\$2023 = 100\$$). Este procedimiento de homogeneización de la serie histórica permitió eliminar el sesgo inflacionario y analizar el crecimiento real de los sectores.
- Análisis Estadístico-Descriptivo: Más allá del uso de herramientas de visualización (Excel y Power BI), se aplicó un análisis de tendencias y participación relativa. Se calcularon tasas de variación interanual y el coeficiente de concentración de exportaciones para identificar picos, caídas y cambios en la composición de la oferta exportable.
- Análisis Hermenéutico-Normativo: Para el diagnóstico del régimen tributario, se empleó el análisis de contenido cualitativo. Esto implicó la revisión sistemática de la normativa para identificar barreras fiscales, incentivos (drawback, exenciones) y distorsiones contable-fiscales. Se

contrastaron los textos legales con la realidad operativa reportada por organismos como el BID y la CEPAL, permitiendo una interpretación crítica de la eficacia de la política fiscal.

Resultados

Evolución de las exportaciones venezolanas (1995–2019)

El análisis de la serie histórica basada en datos del OEC (2025) revela fluctuaciones significativas en el valor real de las exportaciones totales. Como se observa en la Figura 2, el periodo 1995-2005 muestra una tendencia de crecimiento sostenido. Este comportamiento alcanza su punto máximo en el año 2008, cuando la serie registra el valor más alto del periodo bajo estudio (expresado en MM de USD constantes de 2023). Posterior al pico de 2008, se evidencia una contracción abrupta en el valor exportado durante el año 2009. A partir de este hito, la serie muestra una alta volatilidad con una tendencia general decreciente hacia el final del periodo analizado en esta sección (2019), marcando una brecha significativa respecto a los niveles máximos alcanzados en la década previa.

Figura 2

Evolución de las exportaciones totales de Venezuela, 1995–2019 (En MM de USD Constantes 2023=100)



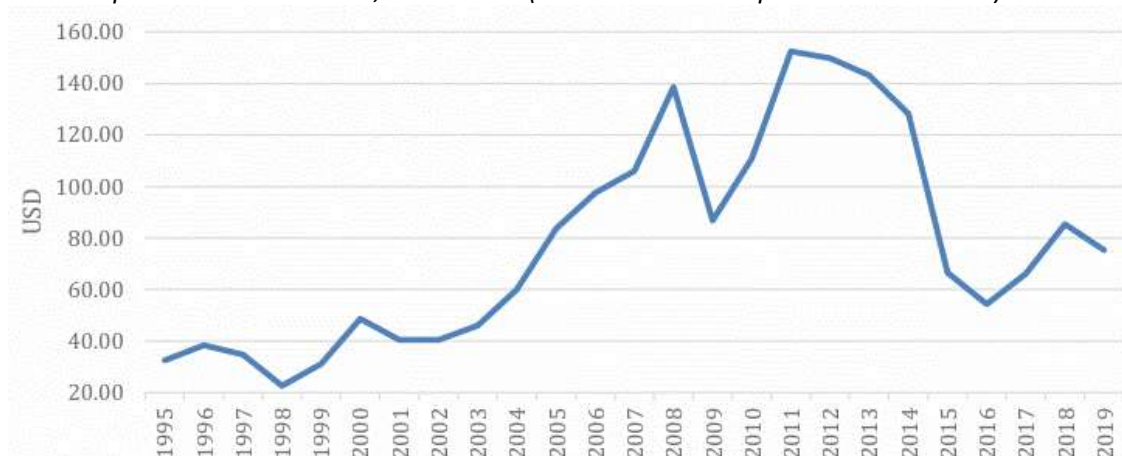
Nota: Elaborado con base a datos disponibles en COMTRADE (2025) /CEPII (2010) vía OEC (2025).

Tras la contracción de 2009, se registró una recuperación parcial en el valor de las exportaciones entre los años 2010 y 2012. No obstante, a partir de 2013 se observa una tendencia decreciente sostenida que se extiende hasta el final de la serie. Para el año 2019, las exportaciones totales en términos reales alcanzaron el nivel mínimo de todo el período analizado (1995-2019), consolidando una trayectoria de contracción en el sector externo. Para complementar este análisis, la Figura 3 presenta la evolución del precio del crudo Brent. Los datos muestran una correlación visual con la serie de exportaciones totales,

destacando la volatilidad de los precios en el mercado internacional durante la última década y su posicionamiento al cierre del periodo.

Figura 3

Evolución del precio del crudo Brent, 1995–2019 (En USD Corrientes por barril 2023=100)

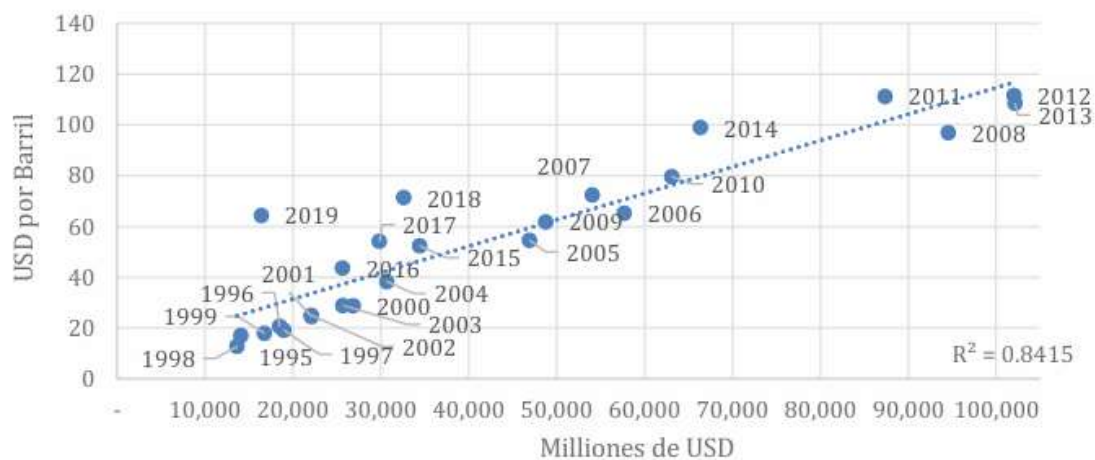


Nota: Elaborado con base a datos publicados por U.S. Energy Information Administration (2025). Se utilizó el precio Brent como proxy para el crudo venezolano debido a su alta correlación histórica.

La Figura 4 ilustra la relación entre el precio del crudo Brent y el valor de las exportaciones totales de Venezuela durante el periodo 1995-2019. Los datos revelan una correlación positiva, donde los incrementos en el precio del barril (específicamente en los bienios 2005-2008 y 2011-2013) se corresponden con los niveles máximos de ingresos por exportación registrados en la serie.

Figura 4

Correlación entre el precio del crudo Brent y las exportaciones totales de Venezuela, 1995–2019



Nota: Elaborado con base a datos disponibles en COMTRADE/CEPII vía OEC (2025).

De igual forma, la gráfica muestra que las reducciones en el precio internacional del crudo (visibles en 2009, 2014-2016 y 2019) coinciden con contracciones proporcionales en el valor total exportado. Este comportamiento estadístico confirma la sensibilidad del flujo de divisas del país ante las variaciones del mercado energético internacional, evidenciando una dependencia del sector hidrocarburos que no es compensada por otros rubros de la balanza comercial durante los periodos de precios bajos.

Comparación entre exportaciones petroleras y no petroleras

La Figura 5 presenta la evolución comparativa entre los flujos de exportación petroleros y no petroleros. Los datos reflejan una asimetría estructural persistente, donde el componente petrolero mantiene la preeminencia absoluta en la composición de los ingresos externos. Cuantitativamente, la serie petrolera muestra una trayectoria de alta volatilidad con un crecimiento acelerado entre 2005 y 2008, seguido de una contracción superior al 50% en el periodo 2014-2016. Por el contrario, la serie de exportaciones no petroleras exhibe un comportamiento de baja intensidad y escasa variabilidad en comparación con el sector hidrocarburos. Mientras que el componente petrolero experimentó duplicaciones en su valor real en periodos de auge, el sector no petrolero no mostró una respuesta elástica similar, manteniendo una brecha constante y significativa respecto al total exportado durante todo el horizonte temporal analizado.

Figura 5

Evolución de las exportaciones petroleras y no petroleras de Venezuela, 1995–2019 (En MM de USD Constantes 2023=100)

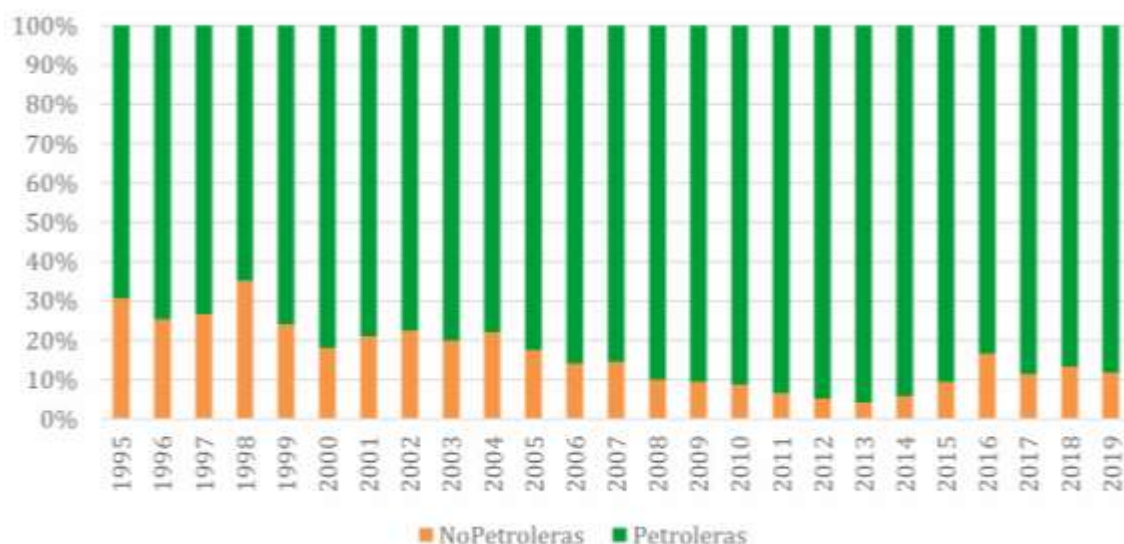


Nota: Elaborado con base a datos disponibles en COMTRADE/CEPII vía OEC (2025).

La Figura 6 detalla la composición porcentual de la canasta exportadora venezolana entre 1995 y 2019. Los datos confirman una concentración estructural en el sector hidrocarburos, el cual mantuvo una participación superior al 80% del total exportado durante la serie analizada, con una tendencia al alza a partir del año 2010. Por su parte, las exportaciones no petroleras registraron una participación marginal, situándose de manera persistente por debajo del umbral del 20%. Aunque este sector mostró una menor variabilidad porcentual frente a los choques externos en comparación con la serie petrolera, su contribución relativa al flujo total de exportaciones no experimentó incrementos significativos que alteraran la estructura rentista de la balanza comercial en el periodo estudiado.

Figura 6

Participación porcentual de exportaciones petroleras y no petroleras, 1995–2019



Nota: Elaborado con base a datos disponibles en COMTRADE/CEPII vía OEC (2025).

Análisis por sectores no petroleros con potencial exportador

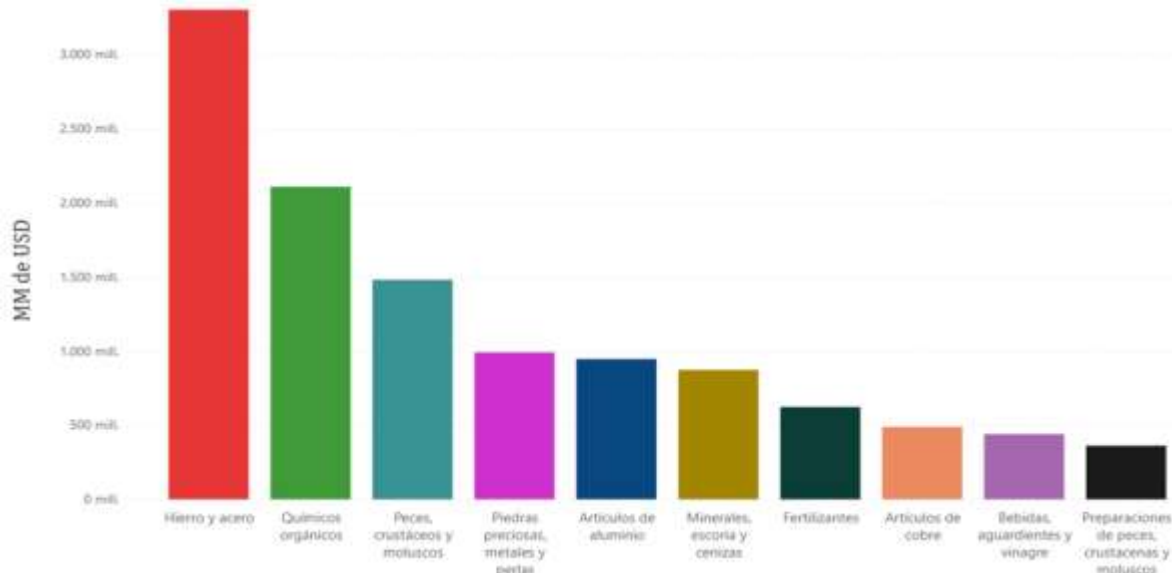
La Tabla 2 presenta la distribución de las exportaciones no petroleras venezolanas por categoría para el periodo 1995-2023. Los datos revelan una concentración significativa en sectores vinculados a la minería y la metalurgia, los cuales acumulan conjuntamente más del 32% del total no petrolero. Específicamente, el hierro y acero representan el 18,9% (47.400 millones USD constantes), seguidos por el aluminio con un 13,5% (33.900 millones USD constantes). En un segundo orden de importancia, se ubican los químicos orgánicos (9,7%), los combustibles minerales refinados (6,2%), metales preciosos (6%) y otros productos metálicos (6,1%). Finalmente, rubros como los fertilizantes (3,4%) y los productos de la pesca (2,8%) muestran las participaciones menores en el acumulado histórico, aunque con variaciones en su dinamismo hacia el cierre del periodo.

Tabla 2*Exportaciones no petroleras por sector, 1995–2023 (En MM de USD Constantes 2023=100)*

<i>Exportaciones no petroleras por sector, (1995–2023)</i>	<i>Valor de Exportación en \$MM (USD Constantes 2023=100)</i>	<i>Porcentaje del Total Exportado (%)</i>
<i>Hierro y Acero</i>	47.407	18,9%
<i>Artículos de aluminio</i>	33.893	13,5%
<i>Químicos orgánicos</i>	24.322	9,7%
<i>Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación</i>	15.652	6,2%
<i>Minerales, escoria y cenizas</i>	15.297	6,1%
<i>Piedras preciosas, metales y perlas</i>	15.006	6,0%
<i>Químicos inorgánicos</i>	10.771	4,3%
<i>Autos, tractores, camiones y piezas de los mismos.</i>	9.381	3,7%
<i>Fertilizantes</i>	8.515	3,4%
<i>Peces, crustáceos y moluscos</i>	6.977	2,8%
<i>Plásticos y artículos de los mismos</i>	5.904	2,3%
<i>Sal, azufre, cemento, lima, piedra y yeso</i>	5.068	2,0%
<i>Maquinaria eléctrica y electrónica</i>	3.854	1,5%
<i>Maquinaria, aparatos mecánicos y repuestos</i>	3.796	1,5%
<i>Artículos de hierro o acero</i>	3.417	1,4%
<i>Productos químicos N.E.S.</i>	2.759	1,1%
<i>Bebidas, aguardientes y vinagre</i>	2.643	1,1%
<i>Otros</i>	36.607	14,6%
<i>Grand Total</i>	251.276	100,0%

Nota: Elaborado con base a datos disponibles en COMTRADE/CEPII vía OEC (2025).

La Figura 7 presenta la jerarquía de los principales sectores exportadores no petroleros en términos de volumen acumulado durante el periodo 2019-2023. El gráfico permite identificar los rubros con mayor peso estructural en el total de las exportaciones no tradicionales para el quinquenio más reciente de la serie. Los datos revelan que, durante este intervalo, ciertos sectores han consolidado su participación relativa en el comercio exterior venezolano. La distribución por rubros refleja la continuidad de la relevancia de los metales y químicos, así como el posicionamiento de sectores emergentes o reactivados que han ganado visibilidad en la composición de la oferta exportable nacional al cierre del horizonte temporal estudiado.

Figura 7*Top Sectores de Exportaciones No Petroleras, 2019–2023 (En MM de USD Constantes)*

Nota: Elaborado con base a datos disponibles en COMTRADE/CEPII vía OEC (2025).

El análisis del periodo 2019-2023 confirma una concentración significativa en rubros específicos del sector no petrolero. El hierro y el acero se consolidan como el principal rubro exportador, con un volumen acumulado aproximado de 3.560 millones de dólares constantes. En orden de importancia, le siguen los productos químicos orgánicos y el sector de peces, crustáceos y moluscos, con valores totales que superan los 2.200 y 1.600 millones de dólares, respectivamente. Asimismo, se observa una contribución relevante de los sectores de metales preciosos, artículos de aluminio y minerales, rubros que presentan una alta variabilidad interanual en sus flujos. Según se detalla en la Tabla 3, la serie estadística refleja un incremento en la actividad exportadora de diversos rubros a partir del año 2021, marcando una tendencia diferenciada respecto al bienio inicial del quinquenio analizado.

Tabla 3
Exportaciones No Petroleras por Sector, 2019–2023 (En MM de USD Constantes 2023=100)

Exportaciones No Petroleras por Sector en \$MM Constantes (2023=100)	2019	Vari%	2020	Vari%	2021	Vari%	2022	Vari%	2023	Vari%	Total 5 Años
Hierro y acero	283.038	-10,92%	489.544	46,27%	1.128.408	96,54%	1.049.107	-7,57%	837.912	-64,69%	3.586.009
Químicos orgánicos	473.487	-44,54%	290.792	-68,63%	627.996	65,29%	493.778	-27,18%	423.172	-36,69%	2.299.223
Peces, crustáceos y moluscos	276.888	23,41%	277.475	0,22%	325.687	14,86%	360.418	9,59%	365.549	1,40%	1.606.198
Piedras preciosas, metales y perlas	658.503	-394,53%	26.079	-2525,70%	126.117	90,11%	168.244	25,04%	132.562	-26,92%	1.138.505
Artículos de aluminio	91.719	-187,60%	57.596	-59,29%	160.966	64,20%	426.601	62,29%	265.145	-60,89%	1.001.925
Minevalos, ascoria y cenizas	146.788	-73,97%	111.591	-31,54%	471.437	76,33%	119.396	-294,88%	112.249	-6,36%	961.451
Fertilizantes	489	20204,78%	58.896	99,17%	96.097	38,74%	213.525	54,90%	260.300	23,05%	649.371
Artículos de cobre	64.964	-33,96%	59.127	-9,87%	132.742	55,40%	158.568	16,29%	110.450	-43,56%	525.851
Bebidas, aguardientes y vinagro	93.047	7,53%	82.181	-13,22%	112.102	26,89%	116.567	3,83%	76.749	-51,88%	480.646
Preparaciones de peces, crustáceos y moluscos	58.476	-10,50%	54.432	-9,27%	94.940	42,67%	109.415	13,23%	73.113	-46,65%	391.377
Maquinaría eléctrica y electrónica	47.399	-47,18%	30.029	-57,85%	59.483	49,52%	149.251	60,15%	74.389	-100,64%	360.551
Combustibles minevalos, aceites minevalos y productos de su destilación	61.798	0,52%	79.696	22,45%	46.722	-70,56%	42.823	-8,10%	78.567	45,79%	310.017
Preparaciones de cacao y cacao	61.546	35,00%	40.831	-51,48%	51.235	20,70%	47.489	-7,03%	44.245	-7,29%	345.126
Químicos inorgánicos	41.826	-135,60%	33.089	-26,41%	48.020	31,09%	33.545	-43,15%	43.062	22,10%	199.543
Vegetales comestibles, raíces y tubérculos	13.937	65,11%	34.696	59,83%	37.978	8,64%	43.890	13,20%	52.386	16,39%	182.799
Otros	251.192	-85,14%	192.243	-30,66%	520.824	63,69%	392.131	-36,20%	223.721	-70,81%	1.578.110
Totales	2.600.070	100,00%	1.907.058	-36,65%	4.038.851	52,78%	3.914.620	-3,17%	2.994.085	-30,75%	15.469.701

Nota: Elaborado con base a datos disponibles en COMTRADE/CEPII vía OEC (2025).

En síntesis, los datos confirman que la canasta de exportaciones no petroleras mantiene una concentración elevada en sectores tradicionales de extracción y procesamiento primario. El hierro y el acero representan casi una cuarta parte del valor acumulado, mientras que los productos químicos orgánicos y la pesca aportan otro cuarto del total. Esta estructura refleja que, a pesar de la contracción del sector petrolero, la diversificación hacia nuevos rubros ha sido limitada.

Resulta relevante el caso del sector "Preparaciones de cacao y cacao", el cual, a pesar de su mención histórica, ocupa una posición marginal en la serie estudiada. En el periodo 1995–2023, este rubro representó apenas el 1,1% del total (aprox. 2.643 millones USD), quedando fuera de los diez principales sectores exportadores. Esta tendencia se ratifica en el quinquenio 2019–2023, donde sus exportaciones sumaron 245 millones USD, lo que evidencia una baja representatividad frente a los rubros de minería y metalurgia.

Finalmente, los resultados muestran una brecha significativa entre la oferta exportable actual, basada en commodities básicos y los sectores con potencial de mayor complejidad tecnológica. Los datos estadísticos aquí presentados sirven de base para el diagnóstico del régimen tributario y la discusión sobre las barreras que impiden la transición hacia rubros de mayor valor agregado.

Régimen tributario de las exportaciones no petroleras: incentivos fiscales y barreras de competitividad

El marco tributario aplicado a las exportaciones no petroleras en Venezuela muestra una transformación estructural dividida en dos etapas diferenciadas por su enfoque de política fiscal.

Fase de Estabilidad y Exenciones (1950–1985)

Durante este periodo, el régimen tributario se caracterizó por una presión fiscal moderada sobre los sectores no transables. De acuerdo con la OECD (1984), el marco legal contemplaba exenciones específicas del Impuesto sobre la Renta (ISLR) para rubros estratégicos como la agricultura y la manufactura. Los mecanismos de incentivo estaban orientados a la reducción de costos operativos iniciales, facilitando la inserción de productos no tradicionales en mercados externos bajo un esquema de tasas impositivas estables.

Fase de Complejidad Regulatoria y Controles (1990–2023)

A partir de la década de los noventa, el sistema tributario incorporó nuevas capas regulatorias. Si bien el programa Agenda Venezuela mantuvo inicialmente una tendencia hacia la liberalización, la introducción del control de cambios en 2003 modificó la dinámica fiscal-operativa. Bajo este esquema, se estableció la obligación legal de liquidación de divisas ante el ente rector a tipos de cambio oficiales (Torrealba, 2015).

En términos de incentivos, el periodo se caracteriza por la vigencia nominal de figuras como el drawback (reintegro de impuestos de importación) y las exoneraciones arancelarias. No obstante, el diagnóstico normativo revela una transición hacia procesos de devolución no automáticos, sujetos a procedimientos administrativos de verificación previa. La Tabla 4 sintetiza las variaciones técnicas en el tratamiento tributario entre ambos periodos analizados.

Tabla 4

Comparación del régimen tributario aplicado a las exportaciones no petroleras

<i>Indicador Tributario</i>	<i>1950–1985 (OECD, 1984)</i>	<i>1990–2023 (BID, 2023)</i>
<i>Tasas de impuestos</i>	Moderadas	Altas (indirectas por controles cambiarios)
<i>Exenciones fiscales</i>	Claras y sectoriales	Limitadas o inconsistentes
<i>Competitividad resultante</i>	Alta	Baja

En el contexto reciente, la presión tributaria sobre el sector exportador se caracteriza por la coexistencia de gravámenes en distintos niveles de la administración pública. Según García (2024), se han identificado más de 350 tasas y contribuciones especiales aplicadas de forma paralela en diversas jurisdicciones, lo que eleva la carga tributaria efectiva para las empresas formales por encima del 60%.

Respecto a los incentivos, se registra la vigencia de exoneraciones específicas, como las del Decreto 4.619 (2021) para el sector agroindustrial, que excluye el pago del ISLR bajo condiciones determinadas (Gaceta Oficial N.º 6.625). Asimismo, en julio de 2024 se promulgó la Ley de Fomento de

las Exportaciones No Petroleras (Gaceta Oficial N.º 6.824), la cual institucionaliza los siguientes mecanismos:

- Seguro de Crédito a la Exportación: Reactivación de instrumentos de cobertura de riesgo.
- Drawback: Reintegro de impuestos y aranceles de importación para insumos exportados.
- Neutralidad Fiscal: Posibilidad de reembolso de tributos nacionales en casos específicos.
- Condicionalidad Cambiaria: Vinculación de los beneficios fiscales al cumplimiento de las regulaciones del BCV, incluyendo la venta obligatoria del 20% de las divisas generadas.

Estos hallazgos normativos reflejan un intento por sistematizar el estímulo al sector, aunque conviven con una estructura de tributos subnacionales que incide directamente en la estructura de costos del exportador no tradicional.

Desafíos de los regímenes tributarios en países petroleros orientados a la diversificación económica a través de exportaciones no petroleras

El análisis de la diversificación económica en países con alta dependencia de hidrocarburos revela desafíos sistémicos en la arquitectura de sus sistemas fiscales. Históricamente, estos regímenes han sido diseñados para capturar la renta petrolera, lo que genera, por omisión o diseño, una estructura que desincentiva la competitividad de los sectores no tradicionales.

Asimetría fiscal y el efecto "Crowding Out"

El predominio de los ingresos energéticos genera un desbalance en la carga impositiva. Mientras la industria petrolera opera bajo regímenes de alta escala, los sectores no petroleros —con márgenes de utilidad reducidos— enfrentan una presión fiscal desproporcionada.

- Crowding out fiscal: La abundancia de renta petrolera reduce el incentivo gubernamental para crear ecosistemas fiscales competitivos. Al no ser considerada una fuente primaria de financiamiento para el Estado, la exportación no petrolera carece de marcos institucionales que prioricen su inserción en mercados globales.

Inconsistencia de incentivos estratégicos

La transición hacia una oferta exportable diversificada requiere de una proactividad fiscal que suele estar ausente en naciones rentistas. La carencia de mecanismos estratégicos se manifiesta en:

- Ausencia de incentivos directos: Falta de alícuotas diferenciadas para utilidades de exportación o beneficios por inversión en capacidad instalada.
- Complejidad regulatoria: La inestabilidad de las políticas fiscales eleva los costos de cumplimiento, afectando principalmente a las PYMES, las cuales no poseen la estructura administrativa para gestionar normativas volátiles.

Erosión de la competitividad internacional

Un sistema tributario gravoso incide directamente en los costos operativos, reduciendo la capacidad de las empresas para competir por precios en mercados extranjeros de bajos márgenes. Esta "carga de origen" desestimula la Inversión Extranjera Directa (IED) en sectores no petroleros, ya que los inversores perciben un riesgo país elevado compensado por un retorno neto inferior al de jurisdicciones con regímenes de neutralidad fiscal.

Resistencias en la transición del modelo

El paso de una economía mono-productora a una diversificada enfrenta barreras institucionales:

- Inercia burocrática: Las entidades estatales, habituadas a la gestión de la renta petrolera, suelen subestimar las demandas técnicas y logísticas de los sectores emergentes.
- Visión fiscalista de corto plazo: El temor a una disminución inmediata de la recaudación total impide la implementación de exoneraciones profundas y duraderas, sacrificando la resiliencia económica de largo plazo por la estabilidad presupuestaria inmediata.

Tabla 5

Desafíos de los regímenes tributarios en países petroleros orientados a la diversificación económica a través de exportaciones no petroleras

Desafíos	Alcance
Asimetría y desincentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Foco histórico en la renta petrolera • Efecto "Crowding Out" fiscal
Ausencia de incentivos específicos y estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de mecanismos de apoyo fiscal • Inconsistencia y complejidad regulatoria
Impacto en la competitividad internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de costos operativos • Desincentivo a la inversión
Desafíos específicos en la transición del modelo económico	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Alta dependencia de los ingresos petroleros

Discusión de Resultados

La marginalidad de las exportaciones no petroleras venezolanas (1995–2023) confirma una dependencia estructural que trasciende los ciclos de precios. El hecho de que estas rara vez superen el umbral del 20% del total exportado valida la tesis del desplazamiento de sectores secundarios frente a la renta petrolera, un fenómeno de larga data ya documentado por el BCV (1998) y que persiste a pesar de los cambios en el modelo político-económico.

La concentración detectada en productos minero-metalúrgicos y químicos orgánicos guarda coherencia con el diagnóstico del BID (2022), evidenciando que Venezuela solo logra competitividad en sectores de extracción primaria o procesos vinculados a la energía. El rezago de rubros con alto valor reputacional, como el cacao, refuerza lo advertido por Vivancos (2016): la ventaja comparativa es insuficiente si no existe un marco de apoyo que mitigue las barreras logísticas y la presión fiscal.

En el ámbito normativo, la investigación corrobora que la fragmentación y superposición de tributos entre niveles de gobierno constituye una de las principales barreras de entrada al mercado externo. La presión fiscal efectiva del 60% reportada por García (2024) y Venamcham (2024) explica la pérdida de dinamismo respecto al periodo 1950–1985. Aquella etapa, como señala la OECD (1984), demostró que un entorno de tasas moderadas y coordinación interinstitucional es la precondition para una manufactura activa; su ausencia actual es, por tanto, un factor determinante del estancamiento.

El declive observado en la serie histórica se vincula directamente con las distorsiones macroeconómicas analizadas por Torrealba (2015), especialmente el control de cambios y la eliminación de incentivos como el drawback. Si bien la reactivación parcial (2019–2023) responde a una flexibilización cambiaria operativa, los hallazgos coinciden con el FMI (2021) y el *Brookings Institution* (2025): sin reformas estructurales profundas, estos repuntes son coyunturales y no representan un cambio de tendencia hacia la diversificación real.

Finalmente, al contrastar el caso venezolano con Ecuador o Colombia, destaca la carencia de un sistema integrado de apoyo. Aunque la Ley de Fomento de Exportaciones (2024) es un avance institucional, su éxito está condicionado a la resolución de las inconsistencias cambiarias (venta obligatoria de divisas) y la armonización tributaria nacional-subnacional. La evidencia sugiere que la diversificación no es una consecuencia automática de la crisis petrolera, sino el resultado de una neutralidad fiscal y estabilidad normativa que Venezuela aún está en proceso de consolidar.

Conclusiones

La investigación permite concluir que la estructura exportadora venezolana (1995–2023) mantiene una hiper-concentración en el sector hidrocarburos, donde el componente no petrolero no ha logrado consolidarse como un sustituto real de ingresos, sino como un flujo marginal supeditado a las fluctuaciones del crudo. Esta fragilidad no se debe a una falta de ventajas comparativas en sectores como la agroindustria o la metalurgia, sino a la persistencia de barreras estructurales de carácter fiscal y macroeconómico.

En el ámbito tributario, se concluye que el régimen actual opera con una fricción negativa sobre la competitividad. La superposición de tasas nacionales y subnacionales, que eleva la carga efectiva por

encima del 60%, neutraliza los incentivos nominales existentes. Los mecanismos de fomento, como el drawback, han carecido de la automatización necesaria para garantizar la liquidez del exportador, transformando el sistema fiscal en un factor de desincentivo para la formalización y expansión de la oferta exportable no tradicional.

Para transitar hacia un modelo de diversificación sostenible, el Estado venezolano debe trascender la visión recaudatoria de corto plazo. La reciente Ley de Fomento de Exportaciones No Petroleras (2024) constituye un avance institucional, pero su efectividad real dependerá de tres ejes de acción inmediata: I) la armonización tributaria para eliminar la doble imposición municipal; II) la automatización de la devolución de tributos para asegurar la neutralidad fiscal; III) la estabilidad normativa que reduzca la incertidumbre regulatoria para la inversión de largo plazo.

Finalmente, el estudio ratifica que la diversificación económica no es una consecuencia automática de la crisis del petróleo, sino el resultado de una política fiscal estratégica. Solo mediante un entorno predecible, con incentivos claros y una infraestructura logística modernizada, podrá Venezuela reposicionar sus sectores con potencial en el mercado global, construyendo una economía resiliente y menos vulnerable a los ciclos externos de los *commodities*.

Recomendaciones y Limitaciones

Entre las principales limitaciones del análisis se encuentra la falta de datos oficiales recientes y confiables. Muchos registros, tanto de exportaciones como de recaudación fiscal, incluso del PIB de Venezuela, presentan inconsistencias o están ausentes en fuentes públicas, lo que obligó a recurrir a estimaciones y datos alternativos como el OEC, UN COMTRADE y organismos multilaterales. Además, el análisis del régimen tributario se enfocó principalmente en la normativa nacional, sin abordar en detalle las dinámicas fiscales en los distintos niveles, que podrían requerir un estudio de caso más profundo por región o sector.

Dado el acceso limitado a información oficial, futuras investigaciones podrían aprovechar las cifras publicadas periódicamente por el SENIAT a través de sus redes sociales para realizar análisis más detallados sobre la evolución de la recaudación tributaria, especialmente en relación con sectores exportadores no petroleros. Asimismo, si el BCV retomara la publicación regular de datos del PIB y otras variables macroeconómicas, sería posible desarrollar estudios más robustos sobre la relación entre exportaciones no petroleras y crecimiento económico. Otra línea de investigación interesante sería realizar estudios sectoriales enfocados en industrias con alto potencial exportador, como la producción de camarones, productos químicos, cacao o frutas tropicales. Estos análisis podrían incluir levantamientos de información primaria, entrevistas con actores clave y evaluación de cadenas de valor, lo cual permitiría

identificar cuellos de botella específicos y oportunidades de mejora. Finalmente, también sería valioso comparar la experiencia venezolana con la de otros países de la región como Colombia, Perú o Ecuador que han logrado diversificar sus exportaciones con apoyo de incentivos fiscales, zonas económicas especiales o políticas sectoriales específicas. Estas comparaciones podrían contribuir con el diseño de estrategias más efectivas en el contexto venezolano.

Referencias

- Astorga, Pablo (2003). La economía venezolana en el siglo XX. *Revista de Historia Económica – Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 21(3), 623–653. <https://hdl.handle.net/10016/2249>
- Bahar, D., & Santos, M. A. (2016). The road ahead in Venezuela: Navigating through a rough sea of economic crisis. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/the-road-ahead-in-venezuela-navigating-through-a-rough-sea-of-economic-crisis/>
- Banco Central de Venezuela. (1985). *Informe económico y financiero anual 1985*. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-03542004000100004&script=sci_arttext
- Banco Central de Venezuela. (1998). *Informe Económico y Financiero*. Caracas, Venezuela. <https://www.bcv.org.ve/publicaciones/informe-economico-1998>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Estimaciones de las tendencias comerciales América Latina y El Caribe*. Edición 2022. Washington D.C. [file:///C:/Users/KF528UH/Downloads/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-America-Latina-y-el-Caribe---Edicion-2022-Actualizacion-1T%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/KF528UH/Downloads/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-America-Latina-y-el-Caribe---Edicion-2022-Actualizacion-1T%20(1).pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Perspectiva y desafíos en la industria camaronera*. Washington D.C. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Perspectivas-y-desafios-de-la-industria-cameronera-en-Venezuela.pdf>
- Banco Mundial. (2023). *World Development Indicators (WDI)*. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
- Baptista, A. (1997). *Bases cuantitativas de la economía venezolana, 1830-1995*. Fundación Polar. <https://bibliofep.fundacionempresaspolarg.org/publicaciones/libros/bases-cuantitativas-de-la-econom%C3%ADa-venezolana-1830-2002/>
- Carmona Borjas, J. C. (2006). En A. Montagna Filippi (Ed.), *60 años de imposición a la renta en Venezuela* (p. 184). Caracas: Academia de Ciencias Políticas y Sociales.
- CEPAL. (1990). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 1989*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/902>

- CEPAL. (1991). *Estudio económico de América Latina y el Caribe, 1990: Venezuela: versión preliminar*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/29920>
- CEPAL. (1995). *América Latina y el Caribe: dirección del comercio exterior de los principales productos alimenticios y agrícolas según países de destino y procedencia, 1970-1993*. Cuadernos Estadísticos de la CEPAL, N.º 22. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/4299>
- CEPII. (2010). *International trade database at the product-level: The 1994–2007 version*. CEPII Working Paper No. 2010-23. <https://www.cepii.fr/CEPII/en/publications/wp/abstract.asp?NoDoc=2726>
- Corden, W. M. (1984). Booming Sector and Dutch Disease Economics: Survey and Consolidation. *Oxford Economic Papers*, 36(3), 359-380.
- Council on Foreign Relations (CFR). (2023). *Venezuela: The rise and fall of a petrostate*. <https://www.cfr.org/backgrounder/venezuela-crisis>
- Di John, J. (2009). *From windfall to curse? Oil and industrialization in Venezuela, 1920 to the present*. Penn State University Press.
- Ejecutivo Nacional Oficial (2021). *Ley de exoneraciones de impuestos de importación, impuesto al valor agregado y tasa por determinación del régimen aduanero a las mercancías*. Gaceta Oficial N° 6.625 de fecha 01/06/2021.
- Ejecutivo Nacional (2022). *Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales*. Gaceta Oficial N° 6.710 de fecha 20/07/2022).
- Ejecutivo Nacional (2024). *Ley de Fomento de las Exportaciones No Petroleras*. Gaceta Oficial N° 6.824 de fecha 14/07/2024.
- Energy Information Administration. (2025). Europe Brent Spot Price FOB (Dollars per Barrel). <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RB RTE&f=A>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2021). World Economic Outlook. <file:///C:/Users/KF528UH/Downloads/text.pdf>
- Fundación Empresas Polar (1997). *Entrada "Gómez, Juan Vicente, gobierno de"*. Caracas. Venezuela bibliofep.fundacionempresaspol.org
- Fundación Empresas Polar (2007). *GeoVenezuela. Tomo I, Cap.4: La Venezuela petrolera*. Caracas. Venezuela. Bibliofep.fundacionempresaspol.org
- García, J. (2024). *Los tributos en Venezuela 2023*. Venamcham. Law by Experts. Caracas. Venezuela. <https://venamcham.org/wp-content/uploads/2024/02/LAW-BY-EXPERTS-15-Los-Tributos-en-Venezuela-2023.pdf>

- Guanuche, R., Verdezoto Reinoso, M., Romero, D., & Meleán Romero, R. (2024). *Análisis de las exportaciones cacaoteras en Sudamérica y su relación con Ecuador*. Uniandes Episteme. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564677294007>
- Hausmann, R., & Hidalgo, C. A. (2011). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Center for International Development at Harvard University and MIT Media Lab.
- Hausmann, R., & Rodríguez, F. (2014). *Venezuela before Chávez: Anatomy of an economic collapse*. Penn State University Press.
- Karl, T. L. (1997). *The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States*. University of California Press.
- Observatory of Economic Complexity (OEC) (2023). *Venezuela (VEN) exportaciones, importaciones y socios comerciales*. <https://oec.world/es/profile/country/ven>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (1984). *Fiscal incentives and export promotion policies in developing countries*. Paris, Francia: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e3338264-en>
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* (La Ventaja Competitiva de las Naciones). The Free Press https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Puente, J., & Rodríguez, J. (2021). *Venezuela en la encrucijada. Radiografía de un colapso*. UCAB - Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Rodríguez, C., Manuel (1999). *Historia de la Hacienda Pública de Venezuela: 1830-1945*. Banco Central de Venezuela (BCV).
- Rodrik, D. (2007). *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton University Press.
- Sachs, J. D., & Warner, A. M. (2001). The Curse of Natural Resources. *European Economic Review*, 45(4-6), 827-838.
- Salama, P., & Valier, J.-M. (1994). Venezuela: El fracaso de una política industrial. *Nueva Sociedad*, (131), 72–86.
- Torrealba, O. (2015). *La dolarización como opción de política monetaria en Venezuela*. Aproximación desde un análisis costo-beneficio. <https://cedice.org.ve/observatoriolegislativo/wp-content/uploads/2015/08/ACB- Dolarizacion-OT-Agosto-2015.pdf>
- United Nations (2025). Comtrade Database. <https://comtradeplus.un.org/>
- Uslar Pietri, A. (1936, 14 de julio). *Sembrar el petróleo*. Diario Ahora. Caracas.

- Vera, L. (2018). ¿Cómo explicar la catástrofe económica venezolana? *Nueva Sociedad*, (274), 84–93. <https://nuso.org/articulo/como-explicar-la-catastrofe-economica-venezolana/>
- Vivancos, F. (2016). *Las exportaciones no petroleras en Venezuela*. Gerencia de Investigación Económica, Mercantil Banco. Caracas.
- Zambrano-Sequín, L., Moreno, M. A., Sosa, S., Guevara, J. C., Muñoz, R., Marotta, D., & Ponce, M. G. (2020). *Informe de Coyuntura Económica*. Caracas, Venezuela. <https://ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2020/09/Informe-de-Coyuntura-V8.pdf>
- Zambrano-Sequín, L., Moreno, M. A., Sosa, S., Guevara, J. C., Muñoz, R., Marotta, D., & Ponce, M. G. (2024). *Informe de Coyuntura Venezuela*. Universidad Católica Andrés Bello; Academia Nacional de Ciencias Económicas. <https://ssrn.com/abstract=4801758>

DIAGNÓSTICO SOBRE EL NIVEL DE MADUREZ PARA LA ADOPCIÓN DE MINERÍA 4.0 EN CVG FERROMINERA ORINOCO C.A. – VENEZUELA

¹Miguel Eduardo Fuentes Silva

 <https://orcid.org/0009-0005-3388-0387>

²Milvia L. Peñaloza de Arias

 <https://orcid.org/0009-0004-3754-0235>

Recibido: 17-04-2026

Aceptado: 20-05-2026

Resumen

La Minería 4.0 representa un paradigma transformador y un imperativo estratégico para mantener la competitividad en el mercado global para la industria minera. Sin embargo, su adopción en economías emergentes, particularmente en entornos con fuertes restricciones como Venezuela, presenta desafíos únicos, ya que la brecha tecnológica que existe se hace tangible al contrastar el modelo operativo actual de la empresa con las capacidades de la Minería 4.0. Este estudio tiene como objetivo diagnosticar el nivel de madurez para la adopción de tecnologías 4.0 en la CVG Ferrominera Orinoco C.A. Mediante un enfoque metodológico cuantitativo y un diseño no experimental transversal, se aplicó un cuestionario de 15 ítems con escala Likert de 5 opciones a 50 trabajadores que desempeñan cargos de supervisión y gerencia: este instrumento se basó en las dimensiones (infraestructura tecnológica, estrategia digital, procesos de innovación y desarrollo del capital humano) validadas sobre madurez de (Hizam-Hanafiah, 2020). Los análisis muestran que la dimensión con más bajo promedio de valoración es procesos e innovación (1.43), seguida de infraestructura tecnológica (1.58), se puede concluir que la organización tiene un estado de baja madurez, caracterizada por una infraestructura tecnológica obsoleta y una cultura de innovación inexistente. El análisis por dimensiones permite perfilar que el nudo crítico del problema no es la tecnología en sí misma, sino una profunda brecha entre la intención del liderazgo y la capacidad de ejecución de la organización, causada por la ausencia de una estrategia clara y la falta de inversión en el desarrollo del capital humano.

Palabras clave: minería 4.0; diagnóstico de madurez; industria 4.0; transformación digital; contextos restrictivos.

DIAGNOSIS OF THE MATURITY LEVEL FOR THE ADOPTION OF MINING 4.0 AT CVG FERROMINERA ORINOCO C.A. – VENEZUELA

Abstract

Mining 4.0 represents a transformative paradigm and a strategic imperative for maintaining competitiveness in the global market for the mining industry. However, its adoption in emerging economies, particularly in environments with significant constraints such as Venezuela, presents unique challenges, as the existing technological gap becomes tangible when comparing the company's current operating model with the capabilities of Mining 4.0. This study aims to diagnose the level of maturity for the adoption of 4.0 technologies at CVG Ferrominera Orinoco C.A. Using a quantitative methodological

¹ Ingeniero Mecánico. Abogado. MSc. en Administración de Empresas. Doctorante en Gerencia. Líder corporativo, consultor industrial y académico de perfil multidisciplinar que destaca por su trayectoria en ingeniería, ciencias jurídicas y alta gerencia. Ejerce como socio fundador y CEO de Alicanto Consulting Group. ceo@alicantoconsulting.com

² Lcda. en Educación mención Informática y Matemática. Especialista en Didáctica de la Matemática. Doctora en Educación Superior. Es Investigadora activa del CDCHTA-ULA. Docente titular a dedicación exclusiva de la Universidad de Los Andes. Miembro de la Comisión del Doctorado en Gerencia Evaluativa Tecnológica empresarial y educativa de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. mparias485@gmail.com

approach and a cross-sectional, non-experimental design, a 15-item questionnaire with a 5-point Likert scale was administered to 50 employees in supervisory and managerial positions. This instrument was based on the validated maturity dimensions (technological infrastructure, digital strategy, innovation processes, and human capital development) of Hizam-Hanafiah (2020). The analysis shows that the dimension with the lowest average rating is processes and innovation (1.43), followed by technological infrastructure (1.58). It can be concluded that the organization is in a state of low maturity, characterized by an obsolete technological infrastructure and a nonexistent culture of innovation. The analysis by dimensions reveals that the critical issue is not the technology itself, but rather a profound gap between leadership's intentions and the organization's execution capacity, caused by the absence of a clear strategy and a lack of investment in human capital development.

Keywords: mining 4.0; maturity diagnosis; industry 4.0; digital transformation; restrictive contexts.

Introducción

La cuarta revolución industrial, o Industria 4.0, ha redefinido los paradigmas de competitividad y eficiencia en el sector industrial global (Pereira y Romero, 2017). En el ámbito minero, esta transformación se concreta en el concepto de "Minería 4.0", que implica la integración de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial (IA), los gemelos digitales y el análisis de big data en los procesos mineros tradicionales (Zhironkina y Zhironkin, 2023). La adopción de estas tecnologías promete mejoras sustanciales en productividad, seguridad operacional y sostenibilidad ambiental (Liu et al., 2024; Bai et al., 2020).

No obstante, la implementación de la Minería 4.0 dista de ser homogénea. Mientras que en países desarrollados como Australia, Canadá y China la adopción avanza rápidamente, en las economías emergentes de América Latina se enfrenta a barreras estructurales significativas (Mostafa et al., 2021; Culcheski et al., 2025). Estas barreras incluyen altos costos de inversión, una marcada brecha de talento digital y la frecuente ausencia de una estrategia digital clara y apoyada por el liderazgo (Revelo-Otero et al., 2021).

El caso de Venezuela presenta particularidades aún más acentuadas, la industria ferrominera, representada principalmente por CVG Ferrominera Orinoco C.A., posee reservas de mineral de hierro estimadas en 4.200 millones de toneladas métricas, lo que la sitúa entre las principales a nivel mundial (*U.S. Geological Survey*, 2024). Sin embargo, opera en un contexto de altas restricciones caracterizado por una infraestructura tecnológica obsoleta, un entorno macroeconómico adverso y un régimen de sanciones internacionales que limita el acceso a financiamiento y tecnología (*Congressional Research Service*, 2024; Gómez, 2019). Esta situación ha resultado en una subutilización crónica de su capacidad instalada, que ronda el 60% según datos recientes, erosionando severamente su competitividad en el mercado global de *commodities*.

Ante este escenario, resulta imperioso contar con herramientas de diagnóstico que permitan evaluar de manera precisa el estado de preparación de la organización para emprender la transformación hacia la Minería 4.0; por lo que, los modelos de madurez al ser marcos de evaluación que permiten medir la preparación de una organización para adoptar una innovación tecnológica o un nuevo paradigma de gestión, se presentan como instrumentos robustos para este fin, al permitir la evaluación multidimensional de las capacidades organizacionales (Hizam-Hanafiah et al., 2020). Sin embargo, la aplicación y validación de estos modelos en contextos altamente restrictivos como el venezolano es un área escasamente explorada en la literatura.

Los Modelos de Madurez para la Industria 4.0 demuestran su valor fundamental, ya que según Hizam-Hanafiah et al. (2020), estos modelos evalúan seis dimensiones críticas que, en conjunto, ofrecen un diagnóstico integral de la capacidad de una organización para absorber y aprovechar las nuevas tecnologías. Por ejemplo, la dimensión de Tecnología evalúa la infraestructura de conectividad y software necesaria para soportar el IoT y el Big Data, mientras que la dimensión Procesos valora la estandarización y digitalización que permiten la implementación de Gemelos Digitales y flujos de trabajo automatizados, por otra parte, un diagnóstico de madurez basado en dimensiones como Estrategia, Liderazgo, Personas e Innovación permite identificar las brechas no tecnológicas que, con frecuencia, constituyen las barreras más significativas para la transformación digital. Por lo tanto, lejos de ser iniciativas paralelas, la adopción tecnológica y la evaluación de la madurez organizacional son procesos profundamente interconectados.

En virtud de lo anterior, se plantea el objetivo general de esta investigación el cual es Diagnosticar el estado de madurez en los ámbitos tecnológica y organizacional de CVG Ferrominera Orinoco C.A., para alcanzar este objetivo se plantean los siguientes objetivos específicos: (1) Conocer las capacidades tecnológicas y organizacionales en las dimensiones tecnológica, estrategia, liderazgo, estructura de procesos, gestión del talento y capacidades de innovación, utilizando el modelo de madurez de Hizam-Hanafiah (2020), (2) Identificar las tecnologías de la Industria 4.0 que pueden ser incorporadas a la empresa CVG Ferrominera Orinoco C.A., para incrementar su competitividad y desarrollo productivo en el contexto productivo global de mineral de hierro.

La importancia de este estudio se fundamenta en su capacidad para generar un diagnóstico integral y contextualizado que trasciende el análisis tecnológico superficial, abordando las dimensiones organizacionales críticas para una transformación digital efectiva. Al aplicar un modelo de madurez adaptado al contexto venezolano, la investigación identifica no solo las brechas tecnológicas existentes en CVG Ferrominera Orinoco C.A., sino también las barreras estratégicas, de liderazgo y de capital humano que limitan la adopción de la Minería 4.0. Este abordaje multidimensional permite priorizar intervenciones

con base en su impacto real y factibilidad, optimizando el uso de recursos escasos y proporcionando a la gerencia una hoja de ruta accionable para la modernización progresiva de sus operaciones.

Es importante destacar, que en este estudio se describen elementos conceptuales que dan sustento a la investigación como son: la minería 4.0 y el modelo de madurez Hizam-Hanafiah (2020), la Minería 4.0 representa la evolución del sector minero hacia operaciones inteligentes, interconectadas y autónomas. Según Zhironkina y Zhironkin (2023), se fundamenta en la convergencia de tecnologías habilitadoras que permiten la creación de un ecosistema ciber físico integral donde los sistemas físicos y digitales se fusionan mediante tecnologías habilitantes.

Entre estas tecnologías se destacan: (a) Internet de las Cosas (IoT) constituye la infraestructura fundamental para la transformación digital minera, permitiendo la interconexión masiva de dispositivos, sensores y actuadores mediante protocolos de comunicación especializados (Xu et al.,2021). En el contexto minero, esta tecnología se materializa a través de la Sensorización de equipos y activos para el monitoreo en tiempo real. (b) Inteligencia Artificial y *Machine Learning*: transforman los datos operacionales en conocimiento accionable mediante algoritmos especializados, su empleo en general se orienta hacia el mantenimiento predictivo, optimización de procesos y análisis predictivo. (c) Gemelos Digitales: constituyen réplicas virtuales dinámicas que integran modelos físicos, matemáticos y de datos en tiempo real para la simulación y optimización. (d) *Big Data* y Analítica Avanzada: su utilidad es fundamental para el procesamiento de grandes volúmenes de datos para la toma de decisiones. (e) Robótica y Automatización: se emplea para operaciones autónomas y semiautónomas.

La implementación exitosa de las tecnologías habilitadoras de la Minería 4.0 trasciende la mera adquisición técnica, su integración efectiva depende de un ecosistema organizacional preparado, donde la infraestructura, la estrategia, el talento humano y los procesos estén alineados; tal como lo expresa (Liu et al., 2024; Zhironkina y Zhironkin, 2023), la adopción de estas tecnologías conlleva beneficios tangibles como la reducción de tiempos de inactividad, el aumento de la seguridad laboral, la optimización del consumo energético y una mayor trazabilidad de los procesos. Por lo que, transforma las operaciones mineras tradicionales en sistemas inteligentes e interconectados que permiten la monitorización en tiempo real, el análisis predictivo y la toma de decisiones automatizada, optimizando así todos los procesos desde la extracción hasta el procesamiento mineral.

Método

Considerando la revisión sistemática de la literatura, se identificaron de acuerdo con Hizam-Hanafiah et al. (2020), seis dimensiones clave en los modelos de madurez para la Industria 4.0:

1. Tecnología: infraestructura tecnológica, hardware, software, conectividad y ciberseguridad.

2. Personas: competencias digitales, actitud hacia el cambio, programas de capacitación e incentivos.
3. Estrategia: visión, planificación, presupuesto y hoja de ruta para la digitalización.
4. Liderazgo: compromiso, estructura de gobernanza y asignación de recursos.
5. Procesos: estandarización, eficiencia y digitalización de procesos operativos.
6. Innovación: capacidad para gestionar, experimentar y colaborar en proyectos de innovación.

Estas dimensiones proporcionan una base integral para conocer las capacidades organizacionales más allá de la mera adquisición de tecnología. La existencia de una hoja de ruta clara (estrategia), el compromiso de la alta dirección (liderazgo), la disponibilidad de programas de capacitación en competencias digitales (personas) y la capacidad de gestionar la experimentación (innovación) son factores habilitadores, sin los cuales incluso las soluciones tecnológicas más avanzadas están condenadas al sub-aprovechamiento o al fracaso. A continuación, la tabla 1 detalla la operacionalización de la variable:

Tabla 1
Operacionalización de las Dimensiones de Madurez

Dimensión	Indicadores	Ítems
Infraestructura Tecnológica	Conectividad, Sensorización, Plataformas de Analítica	Sistemas Integrados, P1, P2, P3, P4
Personas (Factor Humano)	Plan de Capacitación, Actitud Proactiva, Programas de Incentivos	P5, P6, P7
Estrategia	Estrategia Documentada, Justificación de Inversiones (ROI), Hoja de Ruta Tecnológica	P8, P9, P10
Liderazgo	Rol de Liderazgo Tecnológico, Reuniones de Seguimiento, Compromiso y Asignación de Recursos	P11, P12, P13
Procesos e Innovación	Proceso Formal de Evaluación Tecnológica, Colaboración con Ecosistema Externo	P14, P15

Fuentes y Peñaloza (2025)

Este estudio adopta un diseño no experimental, transversal y descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Para la recolección de datos se diseñó como instrumento un cuestionario estructurado el cual consta de 15 ítems, operacionalizados a partir de las dimensiones de madurez adaptadas de Hizam-Hanafiah et al. (2020). La escala de respuesta es del tipo Likert de 5 puntos, donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. El instrumento empleado para la recolección de datos fue sometido a una evaluación de validez de contenido mediante juicio de expertos, además se calculó la confiabilidad del instrumento obteniéndose un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.86 lo cual indica una

alta consistencia interna, es importante destacar que se realizó una prueba piloto para asegurar claridad y pertinencia en el contexto específico de la empresa.

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal gerencial (supervisores y gerentes) de CVG Ferrominera Orinoco C.A., los cuales son 50 trabajadores que cumplen funciones de supervisores y gerentes de áreas operativas (Mina, Procesamiento de Mineral, Mantenimiento, Operaciones Siderúrgicas, Transporte) y áreas de soporte estratégico (Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología de Información, Procura, Calidad, Planificación, Proyectos, Comercialización). Por lo tanto, se consideró a toda la población.

La aplicación del cuestionario se realizó mediante un formulario digital en la *plataforma Google Forms*, garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. El proceso contó con el apoyo explícito de la alta gerencia de la empresa. Se envió un correo electrónico personalizado a cada participante con el enlace al formulario y se realizó un seguimiento proactivo vía telefónica y mensajería instantánea para lograr una tasa de respuesta del 100%. Para el análisis de los datos se empleó el paquete estadístico SPSS para realizar un análisis descriptivo univariante. Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y de dispersión para cada ítem y para cada dimensión.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de datos recopilados mediante el instrumento de diagnóstico aplicado a la población gerencial y de supervisión de CVG Ferrominera Orinoco C.A. Los resultados se organizan y describen en función de las cinco dimensiones del modelo de madurez adaptado de Hizam-Hanafiah et al. (2020): 1) Infraestructura Tecnológica, 2) Personas (Factor Humano), 3) Estrategia, 4) Liderazgo, y 5) Procesos e Innovación.

El análisis, de carácter descriptivo y univariante, se realizó utilizando el software estadístico SPSS. Para cada dimensión, se calcularon las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) de las respuestas obtenidas en la escala Likert, lo que permite una caracterización precisa del nivel de madurez percibido en cada ámbito crítico para la adopción de la Minería 4.0. Las tablas sintetizan los datos cuantitativos, mientras que el análisis interpretativo conecta estos hallazgos con los marcos teóricos del estudio, como el Marco Tecnología-Organización-Entorno (TOE) y el Enfoque Sociotécnico, ofreciendo una comprensión integral del estado de preparación de la organización en su contexto específico.

1. Dimensión: Infraestructura Tecnológica (Ítems 1-4) - Esta dimensión evalúa la infraestructura habilitante para la Minería 4.0.

Tabla 2*Dimensión: Infraestructura Tecnológica*

Ítems	P1	P2	P3	P4	Promedio	Mediana	Moda
Promedio	1,13	1,27	1,67	2,27	1,58	1,5	1

Nota: Los autores

Esta dimensión es abrumadoramente negativa. El ítem valorado más bajo es la conectividad (P1), con un promedio de 1.13, indicando un consenso absoluto sobre esta deficiencia crítica. Los resultados evidencian una brecha tecnológica severa, que actúa como una barrera fundamental para cualquier iniciativa de transformación. A la luz del Marco Tecnología-Organización-Entorno (TOE), estos datos validan que el "Contexto Tecnológico" de la empresa es deficiente. La falta de conectividad (P1), la baja sensorización (P2) y la precaria integración de sistemas (P3) no son problemas aislados, sino un ecosistema tecnológico obsoleto que impide la implementación de soluciones 4.0. Este descubrimiento valida la premisa inicial de la investigación sobre la existencia de una brecha tecnológica significativa, soportada por los planteamientos del problema de investigación.

2. **Dimensión: Personas (Factor Humano) (Ítems 5-7)** - Esta dimensión mide la percepción sobre las competencias del personal y la cultura organizacional frente al cambio.

Tabla 3*Dimensión: Personas*

Ítems	P5	P6	P7	Promedio	Mediana	Moda
Promedio	2,67	2,8	1,2	2,22	2	2

Nota: Los autores

Aunque la percepción es negativa, muestra mayor variabilidad. El ítem sobre la actitud proactiva de los empleados (P6) obtiene la calificación más alta dentro de esta dimensión (Promedio: 2.80), pero la percepción sobre la existencia de un plan de capacitación (P5) y de incentivos (P7) sigue siendo baja (Promedios: 2.67 y 1.20 respectivamente). Este es un hallazgo de gran relevancia. Los datos sugieren que el problema no reside tanto en una actitud intrínsecamente negativa de los empleados, sino en una falta de estructura y soporte organizacional para el desarrollo de competencias. Esto se conecta directamente con el Enfoque Sociotécnico, que postula la interdependencia entre el sistema social y el técnico. Los resultados indican que el "sistema social" (la gente) no está siendo preparado ni incentivado para operar un nuevo "sistema técnico". La brecha de talento no es un problema de actitud, sino de una falta de inversión y estrategia en capital humano, lo cual debe ser un pilar central del modelo de gestión a proponer.

3. **Dimensión: Estrategia (Ítems 8-10)** - Evalúa la existencia y comunicación de una hoja de ruta clara para la transformación digital.

Tabla 4*Dimensión: Estrategia*

Ítems	P8	P9	P10	Promedio	Mediana	Moda
Promedio	1,07	2,33	1,87	1,76	2	1

Nota: Los autores

Esta dimensión presenta una valoración baja en cuanto a existencia de una estrategia documentada (P8) y una hoja de ruta a largo plazo (P10) es extremadamente baja (Promedios: 1.07 y 1.87). Estos resultados demuestran una carencia casi total de un marco estratégico formal para la digitalización. Este vacío es uno de los hallazgos más críticos, pues, según los Modelos de Madurez, la dimensión "Estrategia" es el punto de partida para cualquier transformación exitosa. Sin una visión clara, comunicada y con un plan de ejecución, las inversiones en tecnología se convierten en gastos aislados sin impacto sistémico. La falta de justificación de inversiones con ROI (P9) y de una hoja de ruta (P10) explica por qué, a pesar de la posible intención del liderazgo, la organización no avanza de manera coordinada.

4. **Dimensión: Liderazgo (Ítems 11-13)** - Mide el compromiso, la estructura y el apoyo de la alta dirección.

Tabla 5*Dimensión: Liderazgo*

Ítems	P11	P12	P13	Promedio	Mediana	Moda
Promedio	2,13	2,87	2,27	2,42	2	2

Nota: Los autores

Es la dimensión con el promedio más alto. El ítem sobre las reuniones de seguimiento del liderazgo (P12) es el que obtiene la puntuación más alta de todo el cuestionario (Promedio: 2.87), acercándose al punto neutral. Sin embargo, la percepción sobre la asignación de recursos (P13) sigue siendo baja (Promedio: 2.27). Estos resultados son de alto interés, pues ponen de manifiesto una falta de conexión en términos reales entre el liderazgo, las acciones y lo efectivamente percibido, es decir, el liderazgo es percibido como "presente" (se reúne) pero no necesariamente como "comprometido" en términos de acción y recursos.

Esto puede interpretarse a través de la Teoría de la Difusión de Innovaciones (DOI): la alta gerencia puede haber "adoptado" la idea de la transformación a nivel cognitivo, pero esta innovación no se ha "difundido" eficazmente al resto de la estructura gerencial en forma de recursos y directrices claras. El modelo de gestión debe, por tanto, enfocarse en crear mecanismos que traduzcan las discusiones del liderazgo en decisiones de inversión y proyectos tangibles.

5. **Dimensión: Procesos e Innovación (Ítems 14-15)** - Mide la capacidad de la organización para gestionar la innovación de manera sistemática.

Tabla 6*Dimensión: Procesos e Innovación*

Ítems	P14	P15	Promedio	Mediana	Moda
Promedio	1,6	1,27	1,43	1	1

Nota: Los autores

La colaboración con ecosistemas externos (P15) es casi inexistente (Promedio: 1.27). Los datos muestran una cultura de innovación reactiva y no estructurada. La ausencia de procesos formales para evaluar y pilotar tecnologías (P14) y la falta de conexión con el exterior (P15) indican que la empresa opera como un sistema cerrado, incapaz de absorber y probar sistemáticamente las innovaciones que surgen en el sector.

Esto refuerza nuevamente las premisas de los Modelos de Madurez, que sitúan la "Innovación" como una dimensión clave. Sin esta capacidad, la empresa está condenada a la obsolescencia, ya que, carece de los mecanismos organizacionales para renovarse tecnológicamente. El apalancamiento como mecanismo para potenciar la innovación es crítico para dinamizar el proceso propio de creación del círculo innovador, estos resultados muestran a CVG Ferrominera Orinoco C.A. en una condición de debilidad extrema para potenciar sus capacidades a partir del clúster institucional universitario e institucional.

Conclusiones

El diagnóstico revela una organización en un estado de baja madurez general, caracterizada por una infraestructura tecnológica obsoleta y una cultura de innovación inexistente. Sin embargo, el análisis por dimensiones permite perfilar que el nudo crítico del problema no es la tecnología en sí misma, sino una profunda brecha entre la intención del liderazgo y la capacidad de ejecución de la organización, causada por la ausencia de una estrategia clara y la falta de inversión en el desarrollo del capital humano.

La valoración general es negativa, y dentro de esa negatividad se puede destacar que la proactividad y disposición de las personas tiene una valoración cercana a la neutralidad que en contraste con el resto de los resultados indica la disposición de avanzar hacia nuevos posicionamientos tecnológicos, pero que al final se ralentizan por la ausencia de condiciones básicas necesarias para profundizar los posibles cambios (aunque se perciban como necesarios). Al hacer referencia a la Brecha Tecnológica Crítica se evidencia que existe un consenso gerencial sobre la precariedad de la base tecnológica. Esto confirma que la obsolescencia tecnológica es una barrera fundamental.

En cuanto al Factor Humano, el modelo de adopción debe considerar una dualidad clave: por un lado, las competencias digitales del personal son marcadamente baja con una resistencia al cambio que es percibida como alta, esto sugiere que cualquier iniciativa de transformación enfrentará el doble desafío de una fuerza laboral no preparada y una cultura organizacional reacia al cambio.

Sobre la Brecha Estratégica y Sentido de Urgencia, la visión y el apoyo gerencial se encuentran en un punto de inflexión, sugiriendo una intención mínima no difundida organizacionalmente que aún no se traduce en acciones estratégicas concretas y sistémicas. A pesar de que existe una percepción de seguimiento en materia de avance tecnológico, esto no permea a niveles inferiores ni se traduce en estrategias significativas y trascendentes. La fuerte correlación entre la alta percepción de urgencia y la baja calificación de las capacidades actuales refuerza la pertinencia del estudio.

Referencia

- Bai, L., Liu, M., y Wang, X. (2020). The path to smart mining: Exploring the potential of Industry 4.0 in the mining sector. *Resources Policy*, 68, 101783. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101783>
- Congressional Research Service. (2024). *Venezuela: Overview of U.S. sanctions and current political situation*. Library of Congress.
- Culcheski, M., Petrova, E., y Santos, R. (2025). *Barriers to digital transformation in Latin American extractive industries*. Springer.
- Gómez, J. (2019). *La industria venezolana en el siglo XXI: Desafíos y perspectivas*. Editorial Universidad Central de Venezuela.
- Hizam-Hanafiah, M., Soomro, M. A., y Abdullah, N. L. (2020). Industry 4.0 readiness models: A systematic literature review of model dimensions. *Sustainability*, 12(8), 3451. <https://doi.org/10.3390/su12083451>
- Liu, Y., Zhang, J., y Zhao, W. (2024). Digital twins and AI-driven optimization in mining operations. *Journal of Industrial Information Integration*, 35, 100512. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2024.100512>
- Mostafa, N., Hamdy, W., y Alawady, H. (2021). Impacts of Internet of Things (IoT) on industry evolution: A systematic review. *Journal of Industrial Integration and Management*, 6(2), 165-193.
- Pereira, A. C., y Romero, F. (2017). A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*, 13, 1206-1214. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.032>
- Revelo-Otero, J., González, L., y Pérez, M. (2021). *Estrategias de transformación digital para la competitividad en economías emergentes*. Fondo Editorial Universitario.
- U.S. Geological Survey. (2024). *Mineral commodity summaries 2024*. U.S. Geological Survey. <https://doi.org/10.3133/mcs2024>
- Xu, L. D., Xu, E. L., y Li, L. (2021). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941-2962. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>
- Zhironkina, O., y Zhironkin, S. (2023). A review of Mining 4.0 concepts and technologies. *Minerals*, 13(4), 564. <https://doi.org/10.3390/min13040564>

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA CONVIVENCIA ARMÓNICA EN ESCUELAS DE NAPO, ECUADOR

¹Mirian Lorena Andy Coquinche

 <https://orcid.org/0009-0000-6725-7693>

²Marco Patricio Sevillano Arias

 <https://orcid.org/0009-0007-9452-7880>

³Willan Andrés Guzmán Guzmán

 <https://orcid.org/0009-0003-1229-9978>

Recibido: 11-09-2025

Aceptado: 29-05-2026

Resumen

Analizar la comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica en la Unidad Educativa Ciudad Tena, de la provincia Napo, Ecuador, constituyó el objetivo de la investigación base del artículo que se presenta. Asumiendo el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un trabajo de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental y transaccional. La población de 20 docentes respondió un cuestionario de 18 ítems, validado por expertos y con 0.86 de confiabilidad con el Alpha de Cronbach. Los resultados señalan debilidad en canales y flujos de comunicación. Concluyéndose por análisis de datos e instrumentos validados, debilidad presente en la gestión educativa para propiciar actividades, proyectos e iniciativas sobre el clima institucional, ambiente de paz, seguridad y protección en la convivencia escolar armónica.

Palabras clave: comunicación organizacional; gestión educativa; convivencia escolar armónica.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT FOR HARMONIOUS COEXISTENCE IN SCHOOLS IN NAPO, ECUADOR

Abstract

Analyzing organizational communication in educational management for harmonious school coexistence at the Ciudad Tena Educational Unit in Napo Province, Ecuador, was the objective of the research base for this article. The research adopted a positivist paradigm, a quantitative approach, and fieldwork, using a descriptive approach and a non-experimental and transactional design. Twenty teachers completed an 18-item questionnaire, validated by experts and with a Cronbach's alpha of 0.86. The results indicated weaknesses in communication channels and flows. Concluding by analysis of data and validated instruments, weakness present in educational management to promote activities, projects and initiatives on the institutional climate, environment of peace, security and protection in harmonious school coexistence.

Keywords: organizational communication; educational management; harmonious school coexistence.

Introducción

Una de las habilidades del ser humano es la comunicación, no sólo para expresar las ideas, sino también para captar el mensaje de los interlocutores. Es un proceso esencial en todos los escenarios, forma parte de esa socialización, donde la familia es el núcleo primario, interviene la escuela, la

¹ Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. Lcda. en Educación. MSc. en Gerencia Educacional. andymirian31@gmail.com

² Lcdo. en Ciencias de la Educación. MSc. en Gerencia Educacional. Doctorante en Gerencia. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. marcosevi2212@gmail.com

³ Lcdo. en Ciencias de la Educación, Mención Inglés. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. wiliam.guzman@hotmail.com

comunidad y diversos medios audiovisuales, tecnológicos; entre otros. No es de extrañar, la importancia de estas interacciones dialógicas para las personas en el desempeño de roles como familiares, laborales, académicos, como también su impacto en la actuación y comportamientos que expresan.

Por esta razón, se cita a Dávila (2022), quien luego de una reflexión de la historia sobre la comunicación, la vincula con esa necesidad humana de dar a conocer a otros sus ideas y puntos de vista. Pero tomando en cuenta, “las demandas del contexto en el cual se desempeñan los individuos, por ello, es un proceso ineludible en la interacción cotidiana, ya que por medio de esta se alcanzan conocimientos” (p.1), intercambios en los cuales se fortalecen las interacciones esenciales en todos los escenarios, como en las instituciones de diversa índole, donde compartes individuos en busca de un objetivo común.

De hecho, existe todo un entramado de nociones y posturas en lo atinente a la comunicación en las organizaciones. Garrido, Goldhaber y Putnam (2022) señalan que: “la comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades” (p. 26). Desde este enunciado, en las instituciones, es necesario atender un conjunto de procesos y flujo de información. No sólo entre las personas que hacen vida en ella, sino también en su entorno. Es fundamental para la eficiencia, la calidad del servicio o producto que se presta, y por tanto, Esta llamada a formar parte de esa cultura en el logro de los objetivos.

La importancia de la comunicación organizacional radica entre otros argumentos, radica en que moldea y refleja valores, normas, creencias de quienes hacen vida allí. Cuando es clara, abierta y efectiva, contribuye a la eficiencia en los procedimientos y protocolos, engranando el trabajo de diversas áreas. Es importante, a la hora de crear un clima positivo que motive a dar lo mejor de sí a las personas, se involucra en actividades regulares, pero también aquellas que exigen afrontamiento, así como respuesta inmediata, con cambios que son cruciales para informar y facilitar también mecanismos para la adaptación.

Estas expectativas sobre la comunicación organizacional conducen a ubicarla como campo amplio y complejo que abarca todas las instituciones. Lo que pasa dentro de cada una de ellas que va a tener un impacto en el mundo exterior. Puntos de vista que conectan las ideas presentadas con escenarios fundamentales para la vida del ser humano: instituciones educativas, para engranar el trabajo de todos los actores que allí interactúan. Por hacer alusión, sólo a algunos ejemplos puntuales, se puede mencionar que un directivo da instrucciones a los docentes. Estos se reúnen en mesas de trabajo y pueden construir conocimiento en colectivo sobre necesidades detectadas en la institución.

Posteriormente, cada docente en el aula necesita dialogar, escuchar a los estudiantes, así como también a los padres, de igual manera expresar, no sólo información relacionada con las áreas curriculares, guiar, ser mediador y facilitador. Es aquí, donde se pueden mencionar diversas aristas de esa

comunicación organizacional en las instituciones educativa, tomando en cuenta el flujo con canales formales, reuniones, documentos escritos, oficiales, también informales conversaciones, grupos de mensajería instantánea. De uso en direcciones descendentes del directivo al resto de los actores, horizontal entre los docentes y ascendente con insumos e ideas para la gerencia institucional. Los canales para el flujo de la comunicación organizacional mencionados, son vías por medio de las cuales intercambian información los diferentes miembros de la comunidad y colectivo escolar en direcciones que se complementan. Es decir, en palabras de Murillo (2024),

directivos, docentes, estudiantes, familia, y demás personal ha escrito a cada escuela a lo largo del territorio nacional de Ecuador. Todo esto por intermedio de la gestión educativa, por demás esencial para el logro de metas del sector educativo en la República del Ecuador” (p. 15).

Es decir, quien está a cargo de la gestión, debe velar por una comunicación que fluya por diversos canales, sean escritos, diálogos de manera individual, o en reuniones. Considerando direcciones descendientes al transmitir instrucciones al personal y el resto del colectivo desde la gerencia institucional. Importante, dar espacios para escuchar las opiniones, los planteamientos de docentes, padres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad.

Ello para la prevención y el abordaje de conflictos, alcanzando a los integrantes del colectivo escolar, pero también a la sociedad. Por ello, el citado autor considera que, las instituciones educativas crean una cultura que se transmite de una generación a otra, a través de las creencias, valores, experiencias e historias de las personas que desempeñan roles clave, dando lugar a discrepancias o discusiones cuya solución no tiene una receta o fórmula mágica, pero si la comunicación es crucial para llegar al entendimiento. Esta perspectiva de la comunicación organizacional ha de ser considerada, con sumo, cuidado por parte del encargado de la gestión.

Es decir, dirigir una institución educativa “es una tarea compleja, y el papel de los directivos escolares conlleva afrontar constantemente desafíos de todo orden” (Juárez, et al., p.2, 2024). Esto exige establecer el propósito fundamental y la dirección a largo plazo de la organización. Desarrollar planes y acciones para alcanzar la visión, los objetivos, considerando el entorno, tanto interno, como externo; además de lineamientos de cada Estado. Esa gestión en Ecuador requiere favorecer las condiciones para el logro de un servicio que en directrices del Ministerio de Educación de esta nación para el año 2012, Indica que, “satisfaga las necesidades de la población. Con referencia a procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes” (p.5), al guiar al colectivo institucional hacia el funcionamiento ideal. El directivo es el encargado de la gestión escolar, lo cual

incluye desde la planificación estratégica, hasta las decisiones diarias en una institución educativa, por ejemplo, la convivencia.

El mismo documento establece como esencial las relaciones positivas del centro educativo con la comunidad. Abarcando entre las dimensiones de calidad, la convivencia escolar. Es toda una amalgama de acciones y procesos que tienen en su base en la figura de quién está a cargo de la gestión, tomando en consideración que todos los actores son importantes, como tal debe garantizárseles el derecho a la expresión, participar, aportar. Esto también es un deber de cada ciudadano, tomar parte activa en la vida pública. Sea que se considere de deber o derecho de los ciudadanos de participar en las actividades del proceso educativo, una de las maneras o estrategias para garantizarlo, es por medio de la comunicación organizacional, según se mencionó en diversos canales y flujos. Es una acción a considerar en un conjunto de acciones, procedimientos que van desde el orden de normativos legales, lineamientos del propio Ministerio de Educación y necesidades institucionales, para que realmente se logren las metas de una convivencia armónica.

Porque no se trata tan solo de compartir espacios e interactuar, el escenario ideal es que esta sea positiva, que contribuye al bienestar del colectivo y a la calidad educativa. Para referirse a la convivencia escolar armónica, que alude al “bienestar de la comunidad educativa que se expresa en un ambiente sano, equitativo, inclusivo, respetuoso y diverso; que favorece el ejercicio pleno de los derechos humanos individuales y colectivos” (Ministerio de Educación de Ecuador, 2022, p. 4). Es un escenario que visiona relaciones entre todos los miembros de la comunidad (estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo, padres y representantes) caracterizadas por el respeto mutuo, la tolerancia, la inclusión, la empatía, la comunicación organizacional direccionada a la resolución pacífica de conflictos.

El ámbito educativo, demanda que la escuela se convierta en un ambiente de paz, en el cual se garanticen los derechos de todas las personas sin discriminación. Se trata también de qué el clima organizacional, sea positivo, propicie, relaciones edificantes, con tolerancia, aceptación y valoración para la diversidad cultural, lo cual es un aspecto esencial en el caso de la República del Ecuador, con la promoción de los pueblos ancestrales como precepto constitucional fundamentado en el buen vivir, cimentando una sociedad democrática, con expresiones de tolerancia, respeto, en el marco de la cultural de la interculturalidad.

Esta comunicación organizacional debe promoverse en la gestión educativa, con un marco normativo, estrategia de prevención y la formación docente. Con esfuerzos, iniciativas formales y estructuradas hacia una convivencia escolar armónica, que permita caracterizar a la institución por el clima organizacional positivo, con respeto. Construir ambientes de paz, que brinden seguridad y

protección al colectivo escolar. A tal fin, se requiere del directivo, asumir la comunicación organizacional desde una gestión que propicia la convivencia escolar armónica. En contraparte, autores como Suárez, et al. (2024), señalan la debilidad de la comunicación, en instituciones de Ecuador, evidenciando “falencias en los diálogos para el establecimiento de metas y delegación de responsabilidades. Con la recurrencia de conflictos, acoso escolar, violencia física, psicológica y emocional” (p. 34); entre otras situaciones críticas que requieren el abordaje de la gestión escolar, para poder favorecer una convivencia que pueda ser tipificada de armónica.

Ello a pesar de que, las directrices del ente rector señalan la promoción del clima organizacional positivo, un ambiente de aprendizaje de respeto, tolerancia. También, implementase la educación en valores, promoción de ambientes de paz, tomando en consideración normativos, que apuntan al código de convivencia, al precepto constitucional del buen vivir, y la prevención de situaciones de riesgo, entre ellas, acoso escolar, violencia y agresividad en sus diversas manifestaciones, en consideración de los lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (2017).

Sin embargo, desde estos argumentos que pueden ser idealizados como el de ser, se realizó un acercamiento a un escenario específico constituido por la Unidad Educativa Ciudad de Tena. Ubicada en la provincia de Napo, una de las cuales forma parte de la región de la Amazonía, rica en expresiones culturales, con una diversidad de paisajes y asentamiento de pueblos ancestrales, que la convierte en zona estratégica para diversas políticas y programas del Estado ecuatoriano. En esta provincia, hay programas para promover la conciencia cultural, interculturalidad, respetando la idiosincrasia de los pueblos indígenas. Por ello, se aplica un modelo pedagógico intercultural y bilingüe, cuyo éxito en el logro de estas iniciativas demanda una gestión directiva eficiente, que atienda diversas dimensiones, una de ellas, la convivencia escolar armónica.

En contraposición a lo anteriormente argumentado, el directivo conversó con los investigadores, manifestándole su inquietud por estadísticas que reflejan hostilidad entre los estudiantes, conflictos, agresiones verbales, burlas; entre otras, que afectan la convivencia escolar y que impiden el desarrollo de las actividades docentes, según los planes curriculares e institucionales. Esta postura del directivo sirvió de motivación para que los investigadores pulsaran la opinión de los docentes, quienes, en efecto, ratificaron con registros anecdóticos y referencias a los equipos de apoyo a estudiantes que no cumplen los normativos y códigos, alteran el trabajo en el aula, no siguen instrucciones, llegando a manifestarse casos de acoso y agresividad en el aula.

Dada la importancia de que los estudiantes adquieran conocimientos en diversas áreas curriculares, a la par de ser guiados y orientados para convivir de manera armónica. Caso contrario,

estarían fijándose en su repertorio comportamental una serie de respuestas que no sólo afectarían a las otras personas, sino también a ellos al ser rechazados por sus semejantes, al persistir en faltas que atentan a la convivencia armónica y buen vivir. Desde estas apreciaciones, la investigación desarrollada que es la base del presente artículo planteó como objetivo analizar la comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica en la Unidad Educativa Ciudad Tena, de la provincia Napo, Ecuador. Eje direccionador cumplido con el respectivo procedimiento metodológico, construyendo también un marco conceptual, como fundamento a considerar en el proceso cumplido.

Lograr el mencionado objetivo, tiene justificación, dada la importancia de atender desde diversos espacios la convivencia positiva, con un ser humano social por excelencia, y que también debe aprender a comunicarse asertivamente. Considerándose esencial que, desde la propia gestión directiva, se promuevan intercambios dialógicos con respeto y tolerancia, involucrando a docentes, padres, estudiantes y comunidad. Ello entonces puede ser un aporte para solucionar la problemática planteada, optimizar interacciones de los diversos actores sociales que hacen vida en esta institución, impactando positivamente la calidad educativa.

Marco teórico

La comunicación organizacional en el sector educativo es vital para que cada escuela encamine esfuerzos hace un funcionamiento efectivo, favorecer un ambiente positivo, un clima que se traduzca en la convivencia armónica, según aportes de investigaciones versadas sobre este tema, que constituyen insumos como antecedentes para el proceso indagatorio desarrollado que sirvió de base para el artículo presente.

Comunicación organizacional

En el caso de las organizaciones del sector educativo, interactuar y comunicarse efectivamente es esencial. Ahí convergen diversos actores, quienes tienen su cuota de responsabilidad, participación y protagonismo. Con derecho, a ser escuchados y también expresar posturas, ideas e inquietudes. Para ello, es importante tomar en consideración diversos canales de comunicación, con énfasis en los formales están los establecidos de manera oficial desde la gestión directiva y demás miembros del colectivo escolar. Para Tapia, et al. (2022), “contempla reuniones que se dan del directivo con el personal para dar lineamientos, directrices y conformar, líneas de acción hacia el logro de metas institucionales” (p. 24), para propiciar espacios de escucha activa, aporte y toma de decisiones en colectivo.

Similarmente, tiene acción el gobierno escolar, y como tal precisa la comunicación efectiva con la gestión directiva, para propiciar espacios de representación y participación, lo cual es la base del Estado ecuatoriano, y como tal debe promoverse desde la escuela, agente de socialización y espacio para el

protagonismo ciudadano, por excelencia. Otro canal de comunicación formal en el marco de la gestión directiva, son las reuniones de padres y representantes. Esto para elegir el gobierno escolar, tomar decisiones que impacten en el funcionamiento de la escuela. Igualmente, cada docente se puede reunir con los representantes para informarle del rendimiento académico del hijo, normas y actividades.

En esencia, sirven para transmitir lineamientos, normativos de convivencia escolar armónica. También, iniciativas y oportunidades para que el colectivo, participe, aporte y se comprometa en el cumplimiento, por ejemplo, del código de convivencia institucional. Como agregado, están los documentos escritos, desde el propio distrito escolar, pueden venir circulares y comunicado con informaciones puntuales sobre eventos, normativas, horario o proyectos, políticas o programas de cumplimiento estricto en cada institución. La propia dirección puede dar cuenta de su gestión por medio de boletines informativo, con noticias, logros y eventos de la escuela.

Con tales intencionalidades, al parafrasear a Jaramillo (2025), puede recurrirse a carteleras y anuncios en lugares visibles para alcanzar al mayor número posible de receptores. En el caso de los docentes deben transmitir informes académicos para la dirección, los padres o distrito escolar. Comunicar el logro de los estudiantes a su familia, también referir casos puntuales para ser atendidos por el departamento de apoyo o demás equipos interdisciplinarios. Estos documentos de manera escrita también alcanzan los proyectos educativos, reglamentos y normativos, como funciones esenciales del talento humano.

No podía faltar en una sociedad globalizada el uso de medios digitales como canales de comunicación. Esto con una página web de la escuela, donde se tenga información general, como ubicación, contactos y recursos; entre otros. También están en plataforma de gestión escolar, donde los padres pueden ingresar a solicitar trámites, conocer las calificaciones. Se añaden en estos medios digitales, el correo electrónico institucional para comunicaciones formales entre los miembros. También, los padres de familia e integrantes de la comunidad, pueden hacer sus peticiones, elevar sus inquietudes a diversas instancias por este medio.

Agregan Ramírez, et al. (2021), que lo anterior se complementa con “redes sociales, oficiales de la escuela, con un enfoque institucional, donde los usuarios puedan acceder a noticias y eventos” (p. 5). Según esto, existen una serie de canales de comunicación informales, que no pueden ser dejados a un lado. Porque hay casos de conversaciones, espontáneas en pasillo, en la sala de profesores, y entre otros espacios, que pueden ser utilizados como insumo para conocer, posturas e inquietudes, y luego complementarse con mayor formalidad, a fin de fundamentar, trámites, lineamientos.

Muy de actualidad, están esos grupos de mensajería instantánea, creados por padres, profesores o estudiantes para compartir información de manera rápida. Para Sarango (2022), “El ideal es que tengan un uso regulado, con un administrador que vele por el cumplimiento de las normas institucionales, del respeto a los integrantes, con tolerancia, valoración de la diversidad” (p. 65). Para este autor, se trata de una gama de opciones que cuenta la gestión directiva para fortalecer la comunicación organizacional. Todo canal es efectivo, pero la intencionalidad es favorecer ese intercambio en diversas direcciones. Entre ellas una descendente donde el propio directivo haga llegar información valiosa a docentes y padres. Teniendo en cuenta que Debe ser receptivo a inquietudes, posturas de los padres, y dar esas oportunidades de qué se comuniquen con correo, mensajes de texto, en la página de la escuela; entre otros medios y canales.

Estos canales y flujos mencionados tienen como intencionalidad, favorecer la integración de esfuerzos, la corresponsabilidad en la formación del ciudadano, incentivar la participación e lucra de los padres, miembros de la comunidad y demás actores involucrados en la enseñanza y aprendizaje. Como hace mención Murillo (2024), “Una comunicación organizacional con dicha perspectiva es un aporte para la resolución de conflictos, que suelen presentarse cuando comparte personas con diversas experiencias, posturas e ideas” (p. 16). Pero como la idea es enriquecer la gestión directiva, puede aprovecharse estos espacios para orientar en la resolución de conflictos, por medio de la negociación, buscando llegar a acuerdos y de ser necesario, utilizar la figura de un mediador.

Gestión directiva

Un directivo institucional hace ejercicio de la gestión educativa, esencial para abordar los cambios continuos, y la presencia de gerentes con destrezas comunicacionales es crucial para el éxito institucional, abarcando la convivencia escolar armónica. Dicha gestión define el rumbo estratégico de la organización, estableciendo una visión clara y objetivos a largo plazo. Esto proporciona un sentido de propósito y dirección para todos los miembros. Es decir, “Traduce los propósitos con el apoyo colectivo en los planes institucionales según directrices nacionales” (Moscal, et al., 2024, p.7). Orienta, motiva e incentiva la mejora y metas a corto y mediano plazo, asegurando que las acciones estén alineadas con la visión general.

De manera que le corresponde a la gestión educativa, avocarse a la convivencia escolar, con un conjunto de acciones, estrategias y políticas, implementada por la comunidad educativa o la comunidad escolar, en pleno. A fin de promover un ambiente escolar, seguro, inclusivo, respetuoso y participativo. Se busca favorecer el aprendizaje, el desarrollo integral, la corresponsabilidad, y en suma, el bienestar de todos los miembros. Un profesional en cargos gerenciales y de gestión está llamado a exhibir habilidades,

actitudes y conocimientos para dirigir eficazmente una institución, permitiendo desempeñar con éxito sus funciones en un entorno global. Como indican Vegas-Armas & Romero-Carazas (2024) “Considerando como pilares el marco normativo, estrategias de prevención y la formación docente, en un desempeño productivo que abarca la mejor formación y rendimiento en los educandos” (p.4).

De acuerdo con la cita anterior, gestionar la convivencia abarca un marco normativo, con leyes, lineamientos e instrumentos jurídicos, que, en el caso de Ecuador, permitan garantizar un proceso educativo de calidad y centrado en el ser humano. Igualmente, redactar un código de convivencia, producto del involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa a través de mesas de trabajo, comisiones, encuestas, asambleas (comunicación organizacional). En lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (2022), la intención es “garantizar el respeto a los derechos humanos, así como los principios del ordenamiento jurídico de Ecuador, encauzando acciones, voluntades y esfuerzos hacia la inclusión y diversidad” (p.3).

Gestionar desde un marco legal y normativo, a la par de implementar acciones, actividades, proyectos, programas, planes institucionales de prevención de situaciones de riesgos, de conflictos, ya sea acoso escolar, violencia entre pares, discriminación; entre otras situaciones que pueden alterar la convivencia escolar. Al parafrasear a Haro y Gutiérrez (2024), es necesario educar a los padres con charlas de equipos interdisciplinario que actualicen al docente en el abordaje de la convivencia escolar y cultura de paz. Invitar a especialistas del distrito escolar u otros agentes gubernamentales, para que eduquen sobre las habilidades sociales, la promoción de la cultura de paz, respeto y diálogo y sobre todo el buen vivir. Involucrando al colectivo, en la unión de esfuerzos encaminados hacia la convivencia escolar armónica.

Los docentes merecen (y es un derecho en Ecuador) su formación y actualización, para promover ambientes educativos seguros, inclusivos y respetuosos. Garantizar desde la práctica de aula la participación, inclusión, seguridad, buen trato. Esto según Dominguez (2023), concuerda con la relevancia de la comunicación organizacional, garantizar derechos ciudadanos e identificar situaciones de riesgo como el acoso escolar, violencia de género, maltrato, abusos con protocolos de prevención e intervención. En todo este cúmulo de acciones desde la gestión directiva, es importante proceder a la formación docente, guiándolos en la actualización sobre protocolos y procedimientos, claro que se deben implementar para abordar situaciones de conflicto o de riesgo que puedan surgir.

Ello le va a dar valor agregado a todo el proceso educativo, dado el protagonismo del profesional en el aula para la formación integral de los estudiantes. Se precisa como importante que la gestión educativa involucra de manera activa todos los miembros de la comunidad, con énfasis especial en este

discurso a los docentes. Supervisando, acompañando a cada profesional en la aplicación de las normas de convivencia, identificando casos puntuales que deben ser atendidos por equipos interdisciplinarios (Rodríguez, 2022). En esencia es velar porque la convivencia aporte a la formación y desarrollo integral de los estudiantes.

Convivencia escolar armónica

Un aspecto esencial es el clima organizacional, para lo cual se citan a Macid, et al. (2022), quienes lo conciben “como la calidad y el carácter del ambiente social, emocional y físico que experimentan los miembros de la comunidad educativa” (p. 12). Es decir, ese ambiente impacta al docente en el desarrollo de las actividades, a los estudiantes durante el aprendizaje, involucra también a la familia y miembros de la comunidad, con el resto del personal ha escrito a la institución. Este constructo demanda características de normas, valores, relaciones interpersonales positivas. Favoreciendo una percepción colectiva de una convivencia escolar armónica.

Un elemento que se desea hacer énfasis son los denominados ambientes de paz inmersos en la política de transformar cada escuela en un espacio para la promoción de la cultura de paz. Una prioridad para asegurar el bienestar de la comunidad educativa, la socialización efectiva, con relaciones interpersonales, que propicien prácticas pedagógicas de calidad. Al respecto, según dicha fuente, el perfil del director es importante para alcanzar óptimos resultados, propiciar un ambiente de cooperación, la posibilidad de compartir valores comunes, alcanzado impactar la convivencia para que esta sea armónica.

A este respecto, el propio Ministerio de Educación de Ecuador (2022), considera la convivencia como la “capacidad que tienen las personas de coexistir de manera pacífica y armónica en distintos espacios (p. 4). Por eso, ha implementado la política nacional de convivencia escolar, que busca fortalecer mecanismos de protección integral y convivencia armónica en los espacios educativos. De manera estructurada, y participativa con protagonismo ciudadano, se busca mejorar las interacciones, considerando que trata de aspectos a considerar por la gestión educativa a cargo del directivo, a fin de promover la educación para la paz en el currículo, apoyando a los docentes en actividades y proyectos diseñadas con tal fin. Propiciando la participación de la familia y miembros de la comunidad, a fin de garantizar la resolución pacífica de conflictos, el derecho, el respeto a los derechos humano y la valoración a la diversidad.

Esos ambientes de paz pueden ser de manera ya tangible, espacios diseñados en la institución, donde los estudiantes puedan compartir de manera efectiva, escuchar al otro y plantearse, dilemas, situaciones, hipotéticas, dramatizaciones para poder activar el pensamiento crítico e innovación en la mejora de la convivencia escolar. Se pueden añadir actividades con los padres para diseñar carteles,

afiches que promuevan la cultura de paz. En esta convivencia escolar armónica, es muy importante la seguridad y protección, protocolos, normativos que permitan abordar de manera clara y precisa, situaciones de riesgo. Recurriendo a la mediación, al diálogo restaurativo, al acompañamiento por el departamento de apoyo de aquellos casos de estudiantes que así lo requieran.

La intencionalidad es favorecer un ambiente de armonía, de seguridad y protección. Pudiendo ser una alternativa construir con el colectivo carteleros, afiches donde se promueve la importancia de la cultura del respeto, educación en valores; entre otras iniciativas. Esto abarca diversos escenarios organizacionales, como el sector educativo, siendo el ideal que, en cada escuela, la gestión educativa, con protagonismo del directivo, y también de cada docente en el aula, implemente canales para un flujo de comunicación donde se den directrices, pero también se escuchen, inquietudes y posturas, aportando para la resolución de conflictos, para la convivencia escolar armónica.

Finalmente, es importante señalar la importancia de la comunicación como proceso para el ser humano. Resaltando las interacciones edificantes, positivas, en un ambiente seguro y respetuoso, que permite a los estudiantes concentrarse en sus estudios y alcanzar su máximo potencial académico. Este escenario contribuye al desarrollo de habilidades sociales y emocionales importantes para la vida. Reduce el estrés y aporta para la salud mental, además de la ciudadanía responsable. Es esencial para un ambiente de trabajo y estudio agradable, con calidad para todos los individuos.

Materiales y Métodos

La investigación es una manera para crear conocimiento científico. Al respecto, “Está constituido de hechos y principios firmemente establecidos y aceptados por la gran mayoría de las personas que forman la comunidad científica” (Granados, 2023, p. 6); la misma es producto de diversas acciones del hombre como sujeto cognoscente. Por ello implica acercarse a una realidad, medir, tomar información, observar; pero también es indispensable tener en cuenta una serie de principios, en el marco de la rigurosidad propia de las ciencias.

Con atención al objetivo analizar la comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica en la Unidad Educativa Ciudad Tena, de la provincia Napo, Ecuador, se apropió el paradigma positivista. En este, el investigador adopta un rol de observador externo y neutral. Se basa en la recopilación de datos observables y medibles, lo que permite que otros investigadores puedan replicar los estudios y verificar los hallazgos (Blanco, 2017). Desde el enfoque cuantitativo, recopilando información con encuestas cuestionarios (como fue el caso presente), con datos numéricos que puedan ser analizados objetivamente.

Se agrega el tipo de investigación de campo, para Rebollo y Ábalos (2022), se aplica extrayendo

datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente, se interpreta la relevancia de los datos primarios en este procedimiento. El nivel fue descriptivo al responder sobre las características del tema de investigación.

El diseño fue no experimental transeccional, este en palabras de Blanco (2017), se refiere a “un plan global de investigación que integra de manera coherente y conectada las técnicas de recolección de datos, análisis previstos y objetivos; el diseño de investigación que intente dar respuesta a las preguntas planteadas en la misma deductivo” (p.60). Por ello se aplicó el cuestionario una sola vez a los docentes de la mencionada escuela, sin recurrir a la manipulación de la variable. Todo lo anterior tuvo como esencia a la población, la cual para De La Garza (2018), está conformada “por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación” (p.4). Según estos postulados, totalizó 20 docentes, seleccionados en su totalidad, sin recurrir a procesos de muestreo.

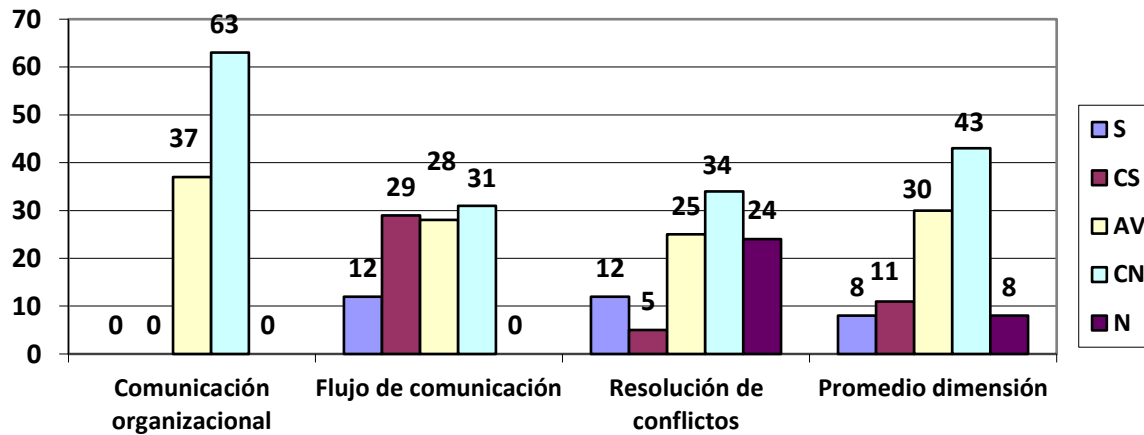
La recolección de información atendió como técnica la encuesta con un cuestionario estructurado en 18 ítems con alternativas de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue sometido a la validez de contenido por la revisión de expertos (3 en comunicación, gestión educativa e investigación). Sobre la confiabilidad es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como “el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p.277).

Antes de aplicar el cuestionario a los sujetos de la investigación en forma definitiva, se efectuó una prueba piloto a diez (10) sujetos quienes no formaron parte de la población estudiada, pero con características similares a éstos (de otra institución de la provincia de Napo). También, se calculó el índice de consistencia interna a través del estadístico Alpha de Cronbach resultando 0.86. La data aportada por los docentes (población en estudio) se analizó con la estadística descriptiva, según dimensiones e indicadores de la variable comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica. Procediendo a su interpretación y discusión en el siguiente apartado.

Resultados

El análisis de datos representa la forma de cómo fue procesada la información recolectada. Para esta investigación desde procedimientos cuantitativos, una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación (De La Garza, 2018). Luego del procesamiento la data aportada por los docentes, la información numérica se resumió en figuras, según se aprecia a continuación.

Figura 1
Porcentajes de la dimensión comunicación organizacional



La figura 1 presenta información que aduce a lo siguiente: respecto a los canales de comunicación organizacional 63% de educadores consideran casi nunca apreciar reuniones del directivo con los miembros del consejo escolar para transmitir lineamientos sobre la convivencia escolar, tampoco se redactan documentos escritos publicando en carteleras acuerdos hacia la prevención de conflictos; acciones que suelen emplearse algunas veces según 37% de la población en estudio.

Sobre el flujo de comunicación, la información recolectada direcciona 31% de docentes para quienes casi nunca el directivo realiza reuniones con los padres para atender casos específicos de estudiantes que incumplen el código de convivencia. Algunas veces para 28% la gerencia favorece espacios de intercambio para recopilar información del colectivo que permita mejorar la convivencia escolar, lo cual se da casi siempre en opinión del 29% y siempre según 12% de los consultados.

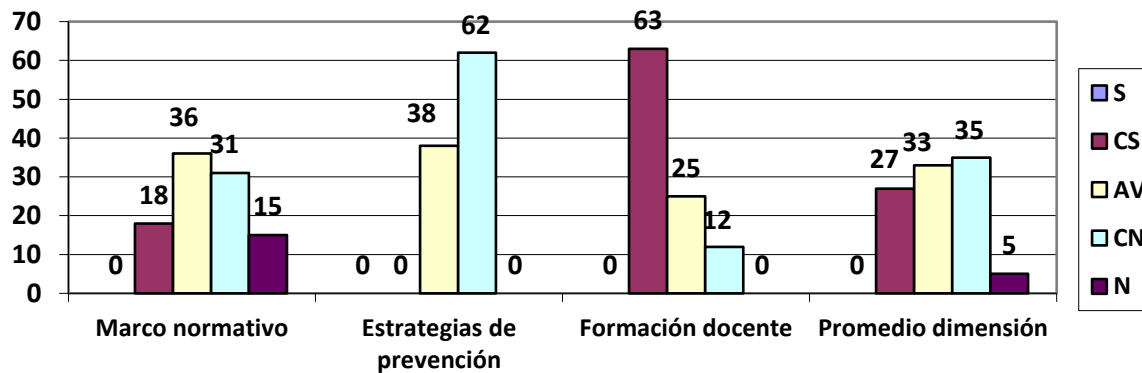
En lo tocante a la resolución de conflictos como indicador, casi nunca es la alternativa que reporta 34% y para 24% nunca se gestiona dictar talleres para educar al colectivo hacia la negociación en la resolución de conflictos, a fin de mejorar la convivencia escolar. Algunas veces se dan este tipo de iniciativas de acuerdo con 25% y solo 12% siempre y 5% aprecian que el directivo invita a un especialista del distrito escolar para que actúe como mediador en una solución que reporte beneficios a los involucrados.

Los valores promedios de la dimensión registrados son de 43% en casi nunca, 30% en algunas veces, 11% casi siempre, reportando 8% cada opción restante (siempre y nunca). Estos resultados llevan a considerar escasa consideración de canales formales e informales, así como carencias en la activación de flujos ascendentes de comunicación; dificultándose la resolución de conflictos que pueden alterar la convivencia escolar. Los resultados de la dimensión comunicación organizacional, dan visos de escaso uso

de canales formales e informales, a la par de no desarrollarse en diversas direcciones, lo cual obviamente dista de las directrices emanadas del Ministerio de Educación de Ecuador.

Figura 2

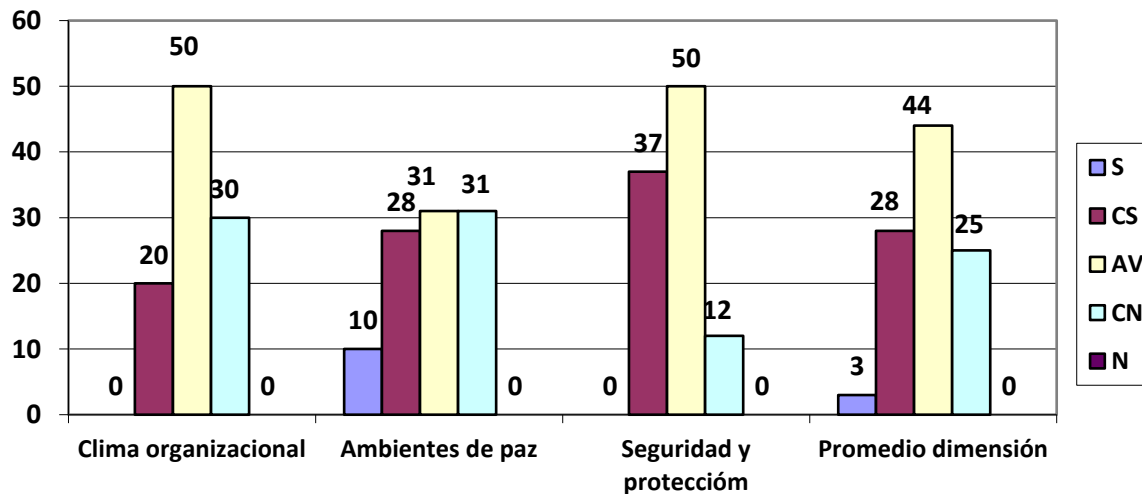
Porcentajes de la dimensión gestión educativa



La figura 2, representa los porcentajes de la dimensión gestión educativa, considerando que el gerente institucional requiere asumir un marco normativo sobre la convivencia escolar. A este respecto, 36% de docentes consideran que solo algunas veces se implementa el código de convivencia para el colectivo escolar. Aduciendo carencia de promoción de la participación ciudadana en la gestión de la convivencia escolar. A pesar de ser un precepto constitucional, casi nunca se toma en cuenta para 31% de los educadores, respondiendo 15%, nunca y 18%, casi siempre. Al mismo tiempo, es necesario implementar diversas estrategias de prevención. Sin embargo, al responder el cuestionario, 62% de los docentes señalaron casi nunca se acude a la educación en valores para prevenir el acoso escolar o se da orientación a los padres en el abordaje oportuno de situaciones que alteren la convivencia escolar, como es el caso de la indisciplina. Actuación que se aprecia sólo algunas veces para 38% de la población en estudio.

La formación docente como parte de la gestión educativa, casi siempre es atendida según 63%, contestando 25% algunas veces y 12%, casi nunca. Es una dirección favorable que se manifiesta en talleres de formación y equipos interdisciplinarios para la actualización de estos profesionales, pero que requiere enmarcarse en el normativo jurídico vigente y sobre todo, atender diversas estrategias de prevención. Los valores promedios de la dimensión señalan 35% casi nunca, 33% algunas veces, 27% casi siempre y 5% nunca.

Figura 3
Porcentajes de la dimensión convivencia escolar armónica



Corresponde mencionar que la figura 3, está dedicada a la dimensión, convivencia escolar, armónica, presentando como indicador el clima organizacional, el cual para 50% de los educadores, algunas veces es gestionado con el respeto a todas las personas sin discriminación alguna. Además, 30%, consideran que casi nunca se favorecen en relaciones positivas, basadas en la aceptación a la diversidad. Respondiendo ante estos planteamientos, casi siempre el otro 20% de educadores. En este sentido, los ambientes de paz como indicador, casi nunca son promocionados para 31% de los docentes, quienes escasamente aprecian iniciativas de favorecer espacios de diálogo en rincones de paz, donde los estudiantes puedan compartir con compañeros de otras culturas. Para 31%, algunas veces se colocan carteles, murales o mensajes visuales que promuevan la escuela como un ambiente de paz, respondiendo casi siempre 28% y siempre 10%.

Del mismo modo, la seguridad y protección son indicadores esenciales a manifestarse en la gestión educativa del directivo institucional. Sin embargo, para 50% de los docentes sólo algunas veces se prioriza esa condición para el colectivo escolar al participar plenamente en todas las actividades institucionales. Mientras, 37% de los consultados consideran casi siempre se adoptan medidas de protección como protocolos ante casos de violencia escolar, pero otro 13% contestaron casi nunca.

Los valores promedios de la dimensión reflejan 44% en algunas veces, 28% casi siempre, 25% casi nunca y 3% siempre. La alternativa algunas veces al concentrar el 44%, permite señalar falta de consistencia de parte de la gestión educativa de promover indicadores esenciales para la convivencia escolar, armónica, como clima organizacional, ambientes de paz y seguridad con protección. Estos resultados permiten señalar carencias de parte del directivo institucional para promover una convivencia

escolar armónica que se caracteriza por un ambiente de respeto, tolerancia y positivo que invita a la mejora continua. No se atienden directrices nacionales, como los ambientes de paz y seguridad, que permitan brindar protección al colectivo escolar, según lo contempla la política para la convivencia escolar, postulada por el Ministerio de Educación de Ecuador del año 2019.

Discusión

La discusión de los resultados sobre la comunicación organizacional, coinciden con los aportes de Tapia, et al. (2022), quienes dejaron en evidencia discrepancias entre los preceptos establecidos por la perspectiva en comunicación responsable y la práctica comunicativa de una organización educativa. Por lo cual alegan como importante una buena práctica comunicacional como pilar para el éxito institucional. Se precisa que, en el contexto investigado las interacciones propiciadas desde la gestión escolar distan de las recomendaciones de una comunicación responsable en la práctica, a fin de propiciar el diálogo fluido entre las personas que tienen parte, aporte y responsabilidad en la formación integral de los ciudadanos como lo indican Vera-Armas y Romero-Carazas (2024).

Señalando la discusión de los resultados sobre la gestión educativa, carencias en la actuación de una gestión educativa, que requiere enfocarse en favorecer las condiciones para el logro de metas, en una sociedad democrática, justa, solidaria, que apuntale al colectivo hacia una convivencia escolar armónica, según lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (2012), sobre las atribuciones del directivo en el ejercicio de sus funciones.

En concreto, la discusión de todos los resultados (ya presentados por dimensión e indicador) en el escenario investigado, señala falta de atención a elementos de comunicación organizacional, en cuanto a canales, flujos y resolución de conflictos. La gestión educativa carece de constancia a la hora de promocionar el marco normativo e implementar estrategias de prevención, a pesar de que se forma al docente en estos requerimientos, pero sin el debido apoyo de elementos esenciales, como el clima organizacional, ambiente de paz, seguridad y protección. Todo lo cual dificulta alcanzar esas metas de convivencia escolar armónica que impacten al colectivo y aprendizaje de los estudiantes, según se espera de acuerdo a lo planteado por el Ministerio de Educación de Ecuador (2017).

Reflexiones

A continuación, se redactan las conclusiones del proceso investigativo desarrollado, las cuales tienen fundamento en los resultados analizados y discutidos. Igualmente, se presentan con atención, al objetivo planteado, lo que supone concretar las ideas, en cuanto a la comunicación organizacional, gerencia directiva y convivencia escolar armónica; todo ello en el caso del sector educativo permite el

engranaje de procedimientos, actividades y protocolos, que en esencia se direccionan hacia un servicio de calidad, que satisfaga necesidades de los involucrados.

Desde esas ideas, en el escenario abordado, la comunicación carece de regularidad en lo que a canales y flujo de dirección se refiere. Es decir, esporádicamente, se transmiten lineamientos de manera escrita, que atiendan a la formalidad que demanda el accionar, los procedimientos, según directrices del distrito escolar y del Ministerio de Educación. Hay mayor presencia de canales informales como los grupos de WhatsApp, que, si bien pueden ser funcionales, requieren complementarse con la rigurosidad, que demandan los intercambios efectivos, asertivos con atención al marco legal normativo vigente en Ecuador.

En lo concerniente al flujo de la comunicación, predomina una dirección descendente, con la gestión educativa a cargo del directivo con lineamientos, transmite información, se convierte en multiplicador de los requerimientos de las autoridades educativas de la provincia, pero no hay esa disponibilidad de espacios, en los cuales se aplique la escucha activa, la posibilidad de manifestación y participación al colectivo escolar. Requiere recalcar, carencia de iniciativas para una comunicación que fluya en las direcciones ascendente y horizontal, lo cual dificulta que la gestión recopile información, posturas e ideas que dinamicen su atención y desde ahí, impactar la convivencia escolar para que sea realmente armónica. A esto se añade, poca disponibilidad a reunirse con la frecuencia que amerita el intercambio de alternativas e ideas, para contribuir a una convivencia en la cual prive el respeto, la tolerancia y oportunidades de inclusión y equidad con aportes de la gerencia, educadores, padres y gobierno escolar.

En la gestión educativa, se precisa disposición a implementar el marco legal normativo. Pero las escasas oportunidades de comunicación en un nivel ascendente, dificulta la promoción, ganar ese apoyo y colaboración para llevar a la práctica los documentos, instrumentos jurídicos vigentes en la República del Ecuador. Lo anterior conduce a señalar que la convivencia escolar carece de un clima organizacional positivo. Es decir, no se dan siempre las condiciones para este ambiente que propicie intercambios comunicativos en diversos canales y direcciones. Un aspecto esencial y que es lineamiento del Ministerio de Educación es lo referido a la promoción de ambientes de paz, con falta de espacios físicos para que los estudiantes compartan, reforzando la información con carteles, murales o mensajes, pero esto presenta debilidad en la institución, dificultándose a la vez, la seguridad y protección del colectivo escolar que puedan activarse ante casos de violencia escolar.

Como conclusión general, se señala la comunicación organizacional carente de canales y flujos en todas las direcciones, dejando de abordar la resolución de conflictos con la negociación o mediación. Esto

desde una gestión educativa que señala abocarse a la formación docente, pero con escasa promoción del normativo legal y jurídico vigente para la convivencia escolar, con acciones que permitan la prevención de situaciones de riesgo. De manera que, la convivencia escolar carece de ciertos aspectos que puedan tipificarse como armónica, con un clima organizacional que no presenta constancia hacia favorecer condiciones de interacciones positivas. Escasa promoción de ambientes de paz, así como medidas de seguridad y protección. Ante lo cual, la gestión educativa con insuficientes manifestaciones de eficiencia y eficacia para promover intercambios comunicacionales en beneficio del colectivo.

Las conclusiones formuladas, permiten dar como recomendación principal, iniciar procesos de reflexión con el colectivo, para que puedan activarse programas, proyectos y actividades hacia optimizar canales y direcciones para el flujo de comunicación organizacional, que sea eficiente y eficaz, con espacios para escuchar al colectivo, implementando negociación y mediación en la resolución de conflictos. Sugerencias que pueden materializarse al conformar equipos interdisciplinarios, donde se oriente al colectivo como parte de la formación profesional, también escuela para padres u otras iniciativas de promoción del marco normativo, implementando estrategias de prevención debidamente sistematizadas en el código de convivencia.

Finalmente, se invita al director en la figura de gestión educativa, a promover una convivencia escolar armónica, con un clima organizacional positivo, construir ambientes de paz, velar por la seguridad y protección del colectivo. Favorecer en esencia, la atención integral y de calidad a los educandos y comunidad, haciendo seguimiento de todas las acciones implementadas, para el control y monitoreo esencial para el logro de metas institucionales, a fin de garantizar la educación de calidad para los educandos.

Referencias

- Blanco, C. (2017). El artículo de investigación en orientaciones para autores de revistas colombianas de educación. *Revista de Investigación*, 41(92).
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142017000300007
- De La Garza, E. (2018). *Metodología de investigación*. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/80/80818010/html/>
- Dávila, A. (2022). La comunicación como base de las relaciones humanas en las instituciones educativas. *Revistas UPEL*, 20(2). <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/download/2104/2153/4692>
- Dominguez, G. (2023). *Gestión docente la prevención del abuso sexual infantil en la Institución Educativa Marquesa de Solanda, Quito Ecuador*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú.

Biblioteca Digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1753.pdf?v=pmslud

Garrido, F., Goldhaber, G., y Putnam, L. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. Colombia. Organizational Communication Global Network. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf

Granados, A. (2023). El conocimiento científico y su desarrollo en la humanidad. *Dialéctica*, 1(20). <https://doi.org/10.56219/dialctica.v1i20.1672>

Haro, N. & Gutierrez, S. (2024). Rol docente en la construcción de la cultura de paz. Reflexión, desde el derecho comparado de Venezuela y Ecuador. *Revista Honoris Causa*, 16(2), 203–222. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/532>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Jaramillo, D. (2025). Gestión directiva y calidad educativa en instituciones oficiales rurales colombianas: aproximación crítica a las políticas públicas. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1220>

Juárez, M., Lopez, J. & Carcausto, W. (2024). Nuevos retos de la gestión directiva en las escuelas de América en la era post-pandemia. *Revista InveCom*, 5(3), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051807>

Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Manual de estándares de calidad*. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf

Ministerio de Educación de Ecuador (2017). *Manual para la implementación de los estándares de calidad*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>

Ministerio de Educación de Ecuador (2021). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

Ministerio de Educación de Ecuador (2022). *Construcción del código de convivencia*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/4-Colmena-Codigo-de-Convivencia.pdf>

Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), 7-24.

<https://www.researchgate.net/publication/359113714>

[El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica una revisión de la producción académica](#)

- Moscol, J., Mondragón, G. & Gonzales, V. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(32), 438 –. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
- Mozombite, H., & Escalante, M. (2024). Gestión directiva y clima organizacional en cinco instituciones educativas. Villa María del Triunfo. Lima. *IGOBERNANZA*, 7(28), 177–196. <https://doi.org/10.47865/igob.vol7.n28.2024.381>
- Murillo, F. (2024). Comunicación organizacional: el pilar oculto de una gestión educativa exitosa. *Revistas UPEL*, 49, 203-223. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/2624/2882>
- Ramírez, J., Lay, N. & Herrera, B. (2021). Medios de comunicación para la apropiación del conocimiento en instituciones educativas. *Información Tecnológica*, 32(1), 27-38. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642021000100027
- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Argentina: Editorial Autores de Argentina.
- Rodríguez, A. (2022). *Gestión directiva en el servicio del departamento de apoyo en la Unidad Educativa Donato Yannuzzelly Ortiz, Ecuador*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú. Biblioteca Digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1359.pdf?v=md7vz
- Sarango, J. (2022). *Redes sociales como herramienta didácticas en la gestión del docente de aula en la Escuela Vicente Rocafuerte, Ecuador*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú. Biblioteca Digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1674.pdf?v=ygx91e
- Suárez, F., Suárez, G., Morante, E. & Castillo, C. (2024). La Gestión Directiva y su Incidencia en el Desempeño Profesional Docente. *Revista Cientific*, 9(2), 184–203. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.9.184-203>
- Tapia Carreto, A., Hernández Flores, H. G., & Rivera Salas, P. E. (2022). ¿Comunicación responsable? El caso de una organización educativa. *LiminaR. Estudios Sociales Y Humanísticos*, 20(2), 1-13. <https://doi.org/10.29043/liminar.v20i2.913>
- Vega-Armas, E. & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias directivas en instituciones educativas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 17(1). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-02662024000100087

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO PARA EL EMPODERAMIENTO DOCENTE EN BACHILLERATO DE ECUADOR

¹Olga María Cabrera Tocto

 <https://orcid.org/0009-0002-2973-1491>

²Lorena Paulina Andino Najera

 <https://orcid.org/0000-0002-2278-1691>

Recibido: 09-01-2026

Aceptado: 25-03-2026

Resumen

El logro de metas en políticas educativas, requiere unir voluntades y esfuerzos del talento humano que hacen vida en cada institución. Por ello, el objetivo de la investigación consistió en analizar el liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador. En lo metodológico, cumplió con el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, investigación de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental transeccional, con 80 docentes que conformaron la población y muestra. La información se recopiló por medio de la encuesta y un cuestionario de 18 ítems (con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca), validado en su contenido por el juicio de expertos con 0.88 de confiabilidad con el método de consistencia Alpha de Cronbach. El análisis de datos con la estadística descriptiva señala 53% de profesores expresaron que casi nunca y nunca reciben responsabilidades, así como autorización para tomar decisiones en el aula. Se concluye que, el directivo no atiende procesos de formación docente, clima organizacional, supervisión y comunicación. Tampoco asume un liderazgo pedagógico transformacional, distributivo e instructivo. Dejando de favorecer las condiciones para que los docentes intervengan en la toma de decisiones, actúen de manera efectiva y con productividad, en la gestión curricular, innovación pedagógica y mejora continua.

Palabras clave: liderazgo pedagógico; empoderamiento docente.

PEDAGOGICAL LEADERSHIP OF PRINCIPALS FOR TEACHER EMPOWERMENT IN ECUADOR'S HIGH SCHOOLS

Abstract

Achieving educational policy goals requires uniting the will and efforts of the human talent at each institution. Therefore, the objective of this research was to analyze the pedagogical leadership of principals in empowering high school teachers at the Pedro Fermín Cevallos Educational Unit, Tungurahua Province, Ecuador. Methodologically, the study followed the positivist paradigm, quantitative approach, field research, descriptive level, and non-experimental cross-sectional design. 80 teachers comprised the population and sample. Information was collected through a survey and an 18-item questionnaire (with response options: always, almost always, sometimes, almost never, and never). Content was validated by expert judgment and had a reliability score of 0.88 using Cronbach's Alpha consistency test. Data analysis using descriptive statistics indicated that 53% of teachers they said were almost never and never given responsibilities, as well as authorization to make decisions in the classroom. It is concluded that the principal fails to address teacher training processes, organizational climate, supervision, and

¹ Lcda. en Ciencias de la Educación. MSc. en Educación mención Tecnología e Innovación. Doctorante en Ciencias de la Educación. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. olga.cabrerat@educacion.gob.ec / olgism23@hotmail.com

² Ing. en Sistemas y Computación. MSc. en Educación mención Tecnología e Innovación. Doctorante en Ciencias de la Educación. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. lore_paulu@hotmail.com / paulina.andino@educacion.gob.ec

communication. He also fails to assume transformational, distributive, and instructive pedagogical leadership. He fails to foster the conditions for teachers to participate in decision-making, act effectively and productively in curriculum management, pedagogical innovation, and continuous improvement.

Keywords: pedagogical leadership; teacher empowerment.

Introducción

Las organizaciones a lo largo de la historia han constituido espacios de compartir, intercambios de saberes, construcción del conocimiento en diversas áreas de la vida humana. Todos quienes la integran tiene su cuota de responsabilidad, protagonismo, determinación en el éxito colectivo, es decir, no se puede hablar de preeminencia, en cuanto a personas o labores, porque en esencia, cada uno aporta desde su ámbito de acción, y eso, no se puede olvidar. Al contrario, la intención de este discurso es destacar los logros que tienen su base en el trabajo colaborativo.

Según el planteamiento anterior, el trabajo colectivo, la unión de esfuerzos y voluntades, la motivación, los aportes individuales se complementan con los del grupo, para que esa organización tenga una productividad y competitividad, que la haga destacarse sobre el resto de las que operan en un mismo sector. Tomando en cuenta en este caso, el proceso educativo como base de las naciones, sobre el cual versó la investigación desarrollada, génesis del presente artículo.

Los argumentos anteriores buscan como intención dejar claridad acerca de la importancia del proceso o sector educativo, con el aporte de las instituciones a lo largo de un territorio nacional. En el caso del Ecuador, deben ser garantes de la formación integral y de calidad. Responsabilidad compartida entre el directivo, los docentes, padres de familia, miembros de la comunidad; entre otros. Reportando beneficios a la matrícula estudiantil y por extensión a la sociedad.

En esta nación, el directivo institucional está a cargo de la gestión escolar, que, en términos prácticos, desde la postura del Ministerio de Educación de Ecuador (2012), hace referencia a “procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa” (p. 5). Exaltando la relevancia de la actuación de cada rector y vicerrector, que en el caso del sector público puede ser asumido como un funcionario, y de hecho, hay un instrumento legal que así lo sustenta. Pero, más allá de la denominación, lo importante es la labor preponderante que deben cumplir con eficiencia, eficacia y calidad.

Si bien, el trabajo del directivo es importante, a la luz de las ideas plasmadas en los párrafos anteriores, también lo es el de cada docente y actor, tanto educativo, como comunitario. Es aquí donde se conecta con la idea de un gerente que asume el liderazgo, que, en términos generales a lo largo de la historia, ha tenido diversas concepciones y estilos, pero por citar una definición tradicional se hace

mención al conjunto de “acciones que realiza un líder. En este sentido, se refiere al rol que el líder desempeña en un contexto específico, donde pone en juego sus habilidades para cumplir su misión” (Rodríguez, 2024, p. 552).

Es el liderazgo importante en todas las organizaciones, en el caso del sector educativo, en cada escuela el directivo como gerente está llamado a apropiarse de todas las funciones, beneficios que reporta su actuación eficaz, impactando todas las áreas de la institución. Sin obviar como protagonistas a la plana de docentes con la responsabilidad de atender a los estudiantes, precisar, necesidades, potencialidades e intereses y en ocasiones, dar respuestas oportunas ante situaciones que suelen presentarse y que quizás pudieran no estar reguladas en los normativos de la institución, o que demandan una actuación inmediata, sin poder consultar a la gerencia de la escuela. De manera que, hay ideas plasmadas en los párrafos anteriores, que aluden al liderazgo directivo, y también esa cuota de actuación y responsabilidad de cada docente en el aula. Buscando beneficios hacia la formación integral de los estudiantes, un servicio de calidad, con la mejora continua de la práctica pedagógica del profesional en un desempeño competitivo y productivo, resultado de la vocación, con compromiso, sentido de pertenencia con la organización.

Al profundizar en estas ideas, es necesario señalar el liderazgo del directivo desde una concepción de lo pedagógico. Así está plasmada la idea en una de las dimensiones de las gestiones escolares, según el propio Ministerio de Educación de Ecuador (2017). Es decir, no se puede negar, que el gerente institucional más allá de lo administrativo tiene como meta optimizar los procesos pedagógicos, el aprendizaje estudiantil, el rendimiento académico, lograr diversos indicadores de calidad establecidos en esta nación.

Por lo tanto, el directivo tiene inmersa en sus atribuciones el liderazgo pedagógico, al tratarse de diversas acciones, funciones y responsabilidades, no es simplemente la dirección de una institución y guía de comunidad educativa, pues debe “combinar acciones, habilidades y estrategias necesarias para alcanzar todos los objetivos educativos, incluyendo el bienestar y la satisfacción de todos los actores de la educación” (Rodríguez, ob. cit., p. 553). Dicha definición apunta a la capacidad de influir en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Abarca aspectos académicos, actividades, así como procesos para mejorar la calidad de la instrucción.

Ese liderazgo, hace énfasis en la enseñanza y el aprendizaje, favorece la construcción de una visión compartida. Facilita oportunidades para que cada docente en el aula se desarrolle en lo profesional, impactando positivamente la práctica pedagógica. Se vale del seguimiento, monitoreo y acompañamiento a los maestros, ofreciendo realimentación con la intención de fortalecer y aportar a la excelencia institucional.

Por lo que, el liderazgo pedagógico, se asume desde diversos estilos como el transformacional, al fomentar un alto nivel de compromiso, motivación y colaboración entre los docentes. Igualmente, el distribuido, aprovechando la diversidad de talentos, para compartir cuotas de responsabilidad y toma de decisiones. Se añade el estilo instruccional, cuya esencia es aportar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, con una dirección clara, un enfoque en resultados académicos. Esto es esencial en instituciones que pueden presentar debilidades en cuanto a bajo rendimiento académico, deserción escolar, rezago educativo; entre otros.

Indiferentemente del estilo, la comunidad educativa necesita directores líderes pedagógicos competentes, capaces y comprometidos en su labor profesional, para lograr aprendizajes esperados y calidad educativa. A su vez, es primordial formar líderes en las aulas que promuevan el cambio en la sociedad (Silva, et al., 2021). Para ello, el gerente se vale de la supervisión, acompañamiento y evaluación del desempeño para precisar aspectos a mejorar y fortalecer en el desempeño del talento humano. De esta manera, los citados estilos de liderazgo pedagógico, son relevantes, cada uno aporta, y es allí donde el docente directivo debe vincularlo con procesos esenciales, como la formación docente, con oportunidades de talleres, curso, diplomados para la actualización por medio de equipos interdisciplinarios. Es necesario un clima organizacional positivo, que propicie el trabajo en equipo, con respeto, tolerancia y valoración.

También, comunicándose efectivamente de manera escrita, verbal, por medios digitales; entre otros. Aquí la necesidad es compartir información, pero también escuchar dudas e inquietudes para mejorar la práctica pedagógica. Una vez que se eligen los cursos de acción, sean de directrices a nivel nacional, del distrito escolar, o resultado de los propios planes institucionales, entra en escena el seguimiento y el apoyo del directivo (como líder pedagógico), desencadenando, oportunidades de mejora continua, gracias a la supervisión y realimentación (García y Vélez, 2024).

En esos planteamientos se exalta el liderazgo pedagógico del directivo, con los procesos y estilos mencionados. Todo lo cual permite vincularlo directamente con el trabajo docente, por medio del empoderamiento. A este respecto, Acosta y Cruz (2023), no dejan dudas sobre ello, al concebirlo como un “enfoque de liderazgo que tiene como objetivo, inspirar y motivar a los colaboradores para que alcancen su máximo potencial” (p. 1). Considerando a toda persona como clave para el funcionamiento, logro de metas de la organización. Cada uno tiene habilidades, destrezas, que lo hacen irreplicable y a la vez, esencial en la institución.

Dicha actuación de liderazgo pedagógico del directivo, se conecta con optimizar, apoyar la mejora de la actuación de cada docente. Este gerente, ofrece una gama de opciones para cumplir con esta

intención. Pero en este caso, tal como se menciona, es relevante vincularlo con el empoderamiento del docente, al crear el gerente de las condiciones necesarias, para que se le ve el desempeño profesional, se ha creativo innovador en el aula, aportando beneficios para la enseñanza y el aprendizaje.

Es en este punto del discurso, donde se hace necesario definir empoderamiento del docente, como el proceso mediante el cual los educadores “adquieren la confianza, las habilidades, la autonomía y los recursos necesarios para tomar decisiones informadas y ejercer influencia en su práctica profesional y en el sistema educativo en general” (Zavala-Arias y Orozco-Solorzano, 2024, p. 2). Implica que los docentes se sientan valorados, respetados y capaces de liderar su propio desarrollo profesional y contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa.

De esta manera, empoderar a los docentes, es respaldarlos, ofrecerles oportunidades y espacio para desarrollar al máximo todo su potencial. Partiendo de qué cada persona tiene talentos, capacidades y habilidades que lo hacen único e irrepetible. Pero, es necesario brindarles, confianza y herramientas para que sea apropien de esta situación, a fin de que, puedan asumir cargo de responsabilidad, tomar decisiones, informadas, responsables y ofrecer respuestas oportunas ante situaciones que suelen presentarse en el aula de clase (Montero y Espinoza, 2024).

Los beneficios que reporta el empoderamiento en palabras de Macneil (2025), es que las personas “pueden mejorar sus habilidades, responsabilizarse por sus trabajos y ganar confianza para marcar la diferencia” (p. 2). Es decir, es una ayuda, una guía que liderazgo pedagógico, puede asumir para enriquecer curso de acción, con el consecuente mejoramiento de la productividad, competitividad, como enfoque integral, a la vez determinante para el desarrollo y la competitividad sostenible de las organizaciones en un entorno dinámico y desafiante (Montero & Espinoza, ob. cit.).

Sin embargo, a pesar de los beneficios de ese liderazgo, pedagógico, directivo y el empoderamiento docente, algunas evidencias de la realidad son contrarias a los planteamientos anteriores. Señalando Alonzo, et al. (2023), que, en el contexto latinoamericano, existen “deficiencias en el sistema educativo donde se han producido cambios que han influido en las gestiones, toma de decisiones y proyección de los directivos, quienes carecen de la capacitación para asumir roles de liderazgo y motivar a los docentes” (p. 1). Ecuador, no dista mucho de esa realidad, al mencionar Abendaño (2023), que, en una institución de Loja, la gestión directiva no aborda el clima organizacional, el cual carece de efectividad en lo que refiere a diversos elementos y factores, mientras que los educadores no se sienten motivados, no contribuyen a la innovación pedagógica, tampoco alcanzan los estándares de calidad de la mejora continua. Es decir, no se favorece el empoderamiento de estos profesionales.

En un caso concreto, se hace mención a la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, ubicada en Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador; en la cual se brinda el nivel de bachillerato, con atención al currículo vigente por el Ministerio de Educación desde el año 2016. Dicho documento establece tácitamente la relevancia en el perfil del egresado: manejo de conocimientos teóricos y prácticos, en diversas áreas del saber humano. Habilidades y destrezas para actuar con éxito en la sociedad actual. Con fundamentos a fin de ingresar a una universidad y continuar sus estudios.

Esas metas planteadas en el perfil del egresado del bachillerato, requieren la unión de esfuerzos, la calidad de la actuación del directivo, también de los docentes. No obstante, el directivo posee reportes de educadores, que no abordan de manera integral en el aula, diversos lineamientos del distrito escolar, en cuanto a metodología, estrategias. Esto a pesar de indicaciones claras, de darles formatos a los educadores para que registren su actuación, según los parámetros establecidos.

Las expresiones del directivo, llevaron a que las investigadoras tomaran la iniciativa de conversar con algunos docentes, quienes expresaron su inconformidad, por no tener oportunidades de formación profesional. A pesar de estar establecido en los manuales de estándares vigentes y el propio reglamento interno. Esta situación se torna más compleja, porque al solicitar permiso para realizar cursos o talleres, por iniciativa propia, no se obtiene apoyo para ello.

Otro aspecto que consideraron los docentes, expresadas durante estas interacciones informales, fue el hecho de considerar que el directivo se concentra más en trámites administrativo, pero no percibe un apoyo, claro en cuanto a la mejora de los procesos pedagógicos. Es más, consideran que hay una preocupación latente, en cuanto a los números de rendimiento académico estudiantil, pero no hay una clara misión hacia como abordar las causas de esta problemática que los educadores no niegan, pero si consideran que es consecuencia de debilidad de la actuación de todos los profesionales en la institución.

Señalan, además que, en ocasiones, han recibido amonestaciones verbales y escritas, cuando deciden realizar tipos de proyecto como visitas a la comunidad, a especialista de otras instituciones o conformar, redes de investigadores, alegando que el directivo que no puede hacer eso sin la debida autorización de la gerencia institucional, informado con de antelaciones mayores incluso a dos meses. Ellos los lleva a perder, en ocasiones oportunidades para enriquecer el trabajo en el aula. Es decir, perciben que no tienen poder de decisión, tampoco de asumir responsabilidades en determinados momentos, porque todo tiene que estar bajo la mirada bajo un escrutinio excesivo del gerente.

En los párrafos anteriores, se dibuja por medio de las palabras y registro de las expresiones del directivo, como también de los docentes, una problemática latente en esta institución, que apunta al liderazgo pedagógico del directivo, con docentes, que no perciben una actuación positiva en esta área,

tampoco, oportunidades de asumir responsabilidades, tomar decisiones; entre otros, otras respuestas, productos del empoderamiento. Esto se asume por las investigadoras, como visos de una situación problemática, que requiere ser atendida, pues de seguir esta situación, se estaría ante un riesgo latente de baja de productividad en el desempeño de los docentes y estudiantes que no estarían recibiendo una formación integral, afectándose el logro de la calidad educativa, así como los indicadores en cuanto al perfil del egresado de bachillerato.

Lo mencionado, lleva a plantear como objetivo de la investigación, el siguiente: analizar el liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos. Para ello se cumplió con la rigurosidad, se construyó un marco conceptual, con el recorrido metodológico, a fin de aportar en la construcción del conocimiento científico de esta materia. Como se puede apreciar, el desarrollo del objetivo planteado en el párrafo anterior le da relevancia al proceso investigativo, al tomar en cuenta la importancia de un directivo que asuma también con eficiencia la dimensión pedagógica, por medio de un liderazgo en un estilo efectivo, ya sea, transformacional, distribuido o instruccional, a fin de aportar para la mejora de la práctica pedagógica, a la par de empoderar a los docentes, con los beneficios que ello reporta para el colectivo.

Marco Teórico

Con la intención de situar el problema dentro de un cuerpo de conocimiento existente, se construye el marco teórico, que en palabras de Sabino (2014), proporciona una base sólida de teorías, conceptos, y estudios previos relevantes al tema de investigación. Esto ayuda a entender el estado actual del conocimiento, identificar lagunas y justificar la necesidad de la investigación propuesta. Dicha intención se aborda citando los antecedentes y las palabras clave declaradas en el presente artículo.

Respecto al tema, Vladirostov et al. (2022), abordaron el empoderamiento y motivación de los docentes de una Institución Educativa de Chiclayo, en Perú. Direccionado el proceso desde el enfoque cuantitativo, de tipo básica, d en un estudio fue descriptivo correlacional y se basó en un diseño no experimental de corte transversal. Para recolectar la información fue utilizada la técnica de la encuesta, con un cuestionario aplicado a 70 educadores de dicho contexto. El análisis de los datos demostró correlación de directa y positiva de ,842; entre la variable empoderamiento y la variable motivación, y significativa porque el $p=0,00$ siendo menor que 0,05. Llegando a la conclusión de una correlación alta entre empoderamiento y la motivación con un 0,842; donde podríamos afirmar que a mayor empoderamiento de los docentes mayor motivación de los docentes.

Del mismo modo, García y Vélez (2024), analizaron la conexión entre el liderazgo pedagógico y directivo en la cultura institucional de la enseñanza básica regular. Para ello, se realizó un estudio

documental utilizando bases de datos científicas de reconocido prestigio. La revisión identificó 18 artículos que fueron sometidos a rigurosos criterios de inclusión y exclusión antes de su análisis. Los resultados indican que el liderazgo eficaz en la enseñanza superior requiere un enfoque holístico que incluya la planificación estratégica, la participación de la comunidad y el pensamiento crítico.

En Ecuador, Ruiz, et al. (2024), realizaron una investigación sobre la formación continua de docentes en la Universidad Nacional de Educación (UNAE). Aplicaron el enfoque mixto, tomando como población a 71 profesionales. El análisis de datos permitió precisar temas clave como el empoderamiento, en un rol multifacético del educador en el siglo XXI. Como conclusión, destacan la relevancia de capacitación y actualización de los profesionales en la mejora del proceso educativo.

Las investigaciones seleccionadas como antecedentes, coinciden en asumir como crucial establecer y mantener normas éticas y fomentar el desarrollo del equipo mediante la formación, supervisión, realimentación continua. Insertando el liderazgo pedagógico del directivo, también el empoderamiento docente como cultura y filosofía de gestión, en una atmósfera constructiva, positiva para garantizar la calidad académica, de manera integral para los educandos.

Liderazgo pedagógico del director

El éxito de cada institución educativa tiene en el liderazgo uno de los principales fundamentos. Es importante que la persona a cargo de este desempeño fortalezca características y cualidades en todo el personal. Motivándolos a superar sus propias expectativas, revisar su actuación, precisar, puntos a mejorar y enfocarse en ello. En el campo educativo, las actividades educativas necesitan estar acompañadas por un mentor responsable del liderazgo, que de hecho tenga las características y cualidades de todos los aspectos de la persona, profesión o actividad individual (Vladirostov et al., ob. cit.).

Sin lugar a dudas, el liderazgo directivo y la enseñanza están relacionados de la figura de un estilo pedagógico, que haga seguimiento al docente, lo supervise, le dé la realimentación para aportar en la mejora continua. En el campo educativo, la actuación en el orden administrativo requiere ser, acompañada en lo pedagógico curricular, buscando empatar, positivamente la enseñanza y aprendizaje. Por tanto, el liderazgo pedagógico directivo es un área que puede mejorar fundamentalmente las condiciones de trabajo y aprendizaje, proceso que incide en el aprendizaje de los estudiantes y los docentes. Además de lo anterior, la normativa nacional tiende a dejar la responsabilidad de dirigir las prácticas docentes y promover las habilidades y conocimientos básicos del profesorado y miembros de los órganos de gobierno a los directores y equipos de gestión (Aparicio et al., 2020)

Dicho liderazgo puede manifestarse en un estilo transformacional, al brindar inspiración, motivación a los docentes para construir una visión compartida con la calidad y excelencia, como filosofía de gestión. Ello demanda la atención personalizada, ser influencia idealizada. Se fundamenta en una comunicación clara y convincente, lo cual le ayuda a guiar y orientar el colectivo hacia la excelencia, fomenta la colaboración, estimula a los docentes para proseguir esa formación esencial. Para revisar la propia práctica pedagógica, y desde ahí construir en colectivo, soluciones, novedosas e innovadoras Para diversas problemáticas institucionales que puedan presentarse, según Montañez, et al. (2022).

De igual modo, se menciona el liderazgo distributivo, propio de aquel directivo que comparte responsabilidades con varios miembros del colectivo, lo cual involucra a los docentes, reconociendo que esa actuación no es exclusiva del gerente, sino que cada uno desde su ámbito de acción puede motivar y guiar a los demás para aportar en el logro de calidad educativa. En términos claros, el liderazgo pedagógico distribuido, es típico de un directivo que delega responsabilidades, empoderar a los docentes para que tomen iniciativa al implementar proyectos. Fomenta la colaboración y crea estructuras para la toma de decisiones compartida. Esto favorece el sentido de pertenencia, la participación, aprovecha la diversidad de talentos y perspectiva, lo cual es esencial ante un mundo en constante transformación (Rodríguez, et al., 2022).

Se agrega al liderazgo pedagógico con el instructivo o instruccional, cuyo énfasis es la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, se establecen académicas. Este estilo recopila información que luego analiza detalladamente a fin de proveer esa alimentación, con la intención de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Emergiendo un rol activo del gerente, en cuanto a las prácticas pedagógica, establece altas expectativas y monitorea para tomar a tiempo correctivo que sean necesarios, por supuesto con la colaboración de los docentes (Pertuz, et al., 2023).

Es así, que el liderazgo pedagógico se enriquece desde diversas posturas, habilidades y un directivo puede asumir diversos estilos. Lo importante es estar consciente de esa demanda de flexibilidad, capacidad de adaptarse y ser reflexivo. Cumpliendo con eficiencia procesos que parten de brindar oportunidades de formación docente, para la actualización, capacitación, con la intención de responder con éxito a las demandas del entorno.

Al mismo tiempo, favorecer un clima organizacional, en el cual reine una atmósfera psicológica, basada en experiencias de trabajo, y que en la medida que sea positiva, influye en el comportamiento. Esa capacidad para guiar y apoyar la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, dando oportunidad para aportar ideas, escuchar dudas e inquietudes. Fomentar la confianza, el respeto es esencial y para esto se cuenta con la comunicación efectiva, en momentos, para expresar, también para escuchar

No menos importante es la supervisión a los docentes, como un proceso sistemático y continuo de acompañamiento, orientación, evaluación y apoyo al docente (Yanza, 2023). La intención es mejorar el desempeño del docente, elevar la calidad de la enseñanza, en consecuencia, del aprendizaje de los estudiantes. Tomando en cuenta que se trata de una oportunidad de intercambios, de escuchar, de aportar para la mejora y sentar las bases para la calidad educativa.

En concreto, toda escuela requiere del liderazgo pedagógico para desarrollarse y tener impacto positivo en los estudiantes y la comunidad en general. (Rodríguez, et al., ob. cit.). Esto es relevante, pues el proceso educativo, en sí la “enseñanza y el aprendizaje, la supervisión, la instrucción, los programas educativos y la evaluación son las preocupaciones centrales de las escuelas y todo esto comprende el liderazgo educativo” (Martínez, 2022). Facilitando el logro de metas e indicadores de calidad con el empoderamiento al docente, con ese crecimiento profesional que viene acompañado de habilidades y competencias en el orden individual y también institucional. Inclusive, aporta a la personalización del aprendizaje, para responder a las necesidades de los educandos.

Empoderamiento docente

A abordar la relevancia del empoderamiento en el ámbito laboral, Castro (2023), considera que “promueve el desarrollo de una cultura basada en la confianza y el respeto mutuo, donde cada miembro del equipo se siente valorado y escuchado” (p. 4). Impactando el compromiso, sentido de pertenencia y Asunción de responsabilidades para el logro colectivo. Una persona revestida de esta actuación, en este caso, el docente fomenta la creatividad, la innovación, dado su compromiso de brindar un servicio de calidad y siempre apuntando a la mejora continua de la práctica pedagógica.

Al mismo tiempo, demanda “analizar datos identificando patrones, tendencias y áreas de mejora para tomar decisiones fundamentadas en datos y acceder a recursos didácticos de alta calidad, fomentando de esta manera la práctica docente” (Castiblanco & Hernández, 2025, p. 458). La participación del personal en el proceso innovador no solo implica la generación de ideas, sino también su implementación concreta en la operación diaria de la organización (Montero & Espinoza, ob. cit.).

Es decir, la creación de un sentido de pertenencia y compromiso en los empleados se erige, por ende, como un componente estratégico para cultivar una cultura de innovación efectiva en las organizaciones. Por lo tanto, más allá de los beneficios que reporta, la idea de la investigación fue indagar qué aspectos debe fortalecer el liderazgo pedagógico directivo para empoderar a los docentes. Es aquí donde emerge la toma de decisiones, proceso que, en el caso del educador, implica tomar decisiones sobre qué enseñar, cómo enseñarlo, con qué recursos y cómo evaluar el aprendizaje de los estudiantes,

siempre en el marco del currículo oficial y las necesidades específicas del contexto educativo y de los alumnos (Barrera, 2021).

Sobre la gestión, es propio de quién tiene a cargo el manejo de recursos de diversa índole, como es el caso del sector educativo. Así, el empoderamiento del docente requiere darle herramientas para una mejor actuación en el aula, en cuanto a la selección de estrategias, metodologías, recursos, en pro de la gestión curricular, referida al “conjunto de acciones que los docentes llevan a cabo para planificar, organizar, implementar, monitorear y evaluar el currículo en el aula” (Barrera, ob. cit., p. 696). Todo ello desde la realimentación del gerente con la supervisión y comunicación efectiva.

Además de ello, ese empoderamiento debe aportar para la innovación pedagógica, al brindar a los docentes, libertad para expresar perspectivas e ideas, sin temor a repercusiones negativas (Castro, ob. cit.). Ello se conecta con la toma de decisiones, informadas y buscar oportunidades de mejora, demostrando compromiso, sentido de pertenencia, y también iniciativas para actuar. Al definir objetivos alcanzables, acompañar al docente, enfocarse en logros concretos, desarrollando planes de acción y seguimiento. Esto, para que cada docente acepte responsabilidades adicionales, se enrumbe en el diseño y ejecución de proyectos, desafiante, desafiantes, por gozar en la institución de oportunidades para demostrar las capacidades que posee ante oportunidades de crecimiento.

Como indica Prasetia (2024), los docentes con autonomía y cuotas de responsabilidad, toman decisiones informadas, se actualizan sobre nuevas ideas acerca de la enseñanza y aprendizaje, implementando nuevas técnicas, mejorando la capacidad de respuesta y afrontar con eficiencia los retos de la actualidad. El empoderamiento docente se refiere al proceso mediante el cual los maestros adquieren mayor autonomía, influencia y capacidad de toma de decisiones en diversos aspectos de su labor profesional.

Ello alude a la participación activa en la toma de decisiones, como políticas institucionales, adaptación curricular, gestión de recursos y otra selección de cursos de acción que impacten el trabajo individual y del colectivo. Del mismo modo, acceder a oportunidades para la autonomía en el ejercicio profesional, asumiendo responsabilidades desde los diagnósticos realizados, para la atención integral a cada estudiante según las particularidades del caso (Barrera, ob. cit.). Al mismo tiempo, recibir cursos, talleres de actualización y crecimiento profesional que les permitan mejorar sus competencias y conocimientos. Sentirse apreciados y respetados por su labor, tanto por la administración escolar como por la comunidad en general. Contar con los materiales, la tecnología y el apoyo necesario para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva.

Esto es importante en la calidad de la enseñanza, con un docente empoderado, motivado, creativo e innovador. Al tener más autonomía y acceso a oportunidades de crecimiento, los educadores pueden desarrollar nuevas habilidades, explorar enfoques pedagógicos innovadores y convertirse en líderes dentro de sus comunidades educativas. Ello se vincula con la retención del personal, al sentirse cada profesional valorado, que sus aportes son relevantes y se le considera fundamental para el éxito institucional.

En esencia, ese empoderamiento ha de conducir hacia la mejora continua, aprender de los errores o de los resultados que no fueron los esperados, asumiéndolo con información, como insumo para analizar y cuestionar la propia actuación, y, desde allí, ajustar estrategias, metodologías, recursos; entre otros, para elevar la calidad educativa, gracias a esta respuesta generada desde el liderazgo pedagógico directivo en el cumplimiento de funciones inherentes a la gestión escolar.

Subyacen en las ideas anteriores, acciones a cumplir desde el liderazgo pedagógico del directivo para aportar al empoderamiento docente. A fin de “fomentar la responsabilidad en el trabajo y la resolución proactiva de problema” (Castro, ob. cit., p.5). Para lo cual, el líder directivo se concentra en las competencias y habilidades individuales, pero también conecta todas estas fortalezas en equipos de trabajo de alto desempeño. Apoyando esfuerzos individuales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la motivación laboral. Alentando a la presentación de nuevas ideas y soluciones, es decir, un ambiente de innovación. A la parte de reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos.

Por lo tanto, los aportes teóricos desglosados hasta este punto del discurso apuntan al empoderamiento laboral, como un camino continuo de crecimiento personal y profesional. Abarca a toda la nómina de la institución, donde el protagonismo del liderazgo pedagógico directivo contribuye a la innovación, mejora constante, calidad, competitividad y productividad en beneficio de los estudiantes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos.

Metodología

El desarrollo del objetivo centrado en analizar el liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, ubicada en Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador, requirió el cumplimiento estricto del procedimiento metodológico. Pues, cuando se realiza una investigación se obtienen los conocimientos necesarios para resolver situaciones problemáticas y contrastar teorías (Muñoz, et al., 2024), para lo cual se asumió el paradigma positivista, en una realidad medible y observable.

Ello se conectó con el enfoque metodológico cuantitativo que según Hernández y Mendoza (2018), “describe el método científico basado en el experimento y lógica empírica; utiliza el proceso de

observación de los objetos o fenómenos y realiza un análisis estadístico para determinar los resultados” (p. 170). El tipo de estudio fue de campo con nivel descriptivo, que, al parafrasear a estos autores, implica detallar y especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea objeto de análisis, tal como se presentan en su ambiente natural o contexto real.

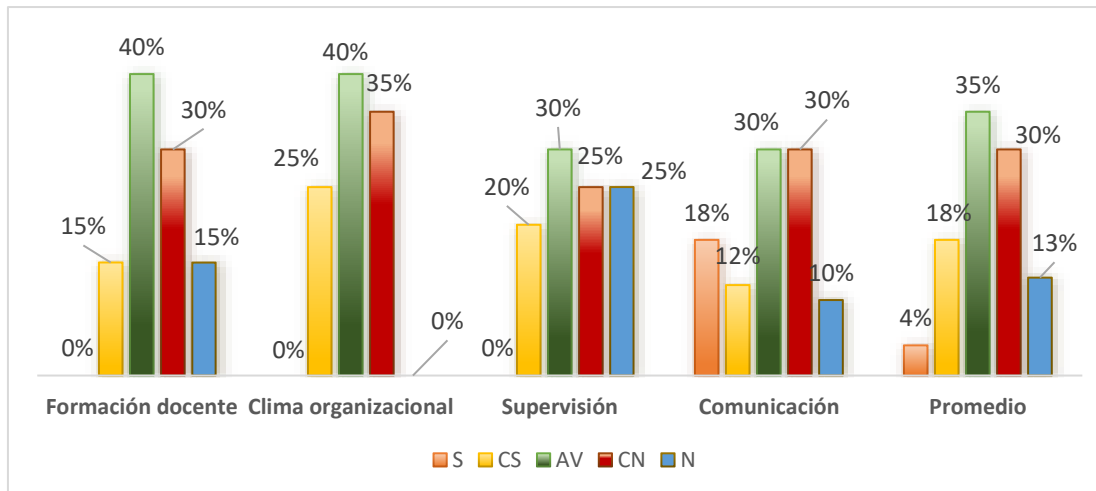
En este sentido, las investigadoras recopilaron la información de parte de los docentes que laboran en dicho escenario, para destacar los rasgos particulares en cuanto al liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato. Todo esto en un diseño no experimental transversal, sin intervención en el manejo de la variable, cuando “se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández y Mendoza, ob. cit., p. 175).

En cuanto a la población, estuvo constituida por los 80 docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, quienes conformaron una población finita que en palabras de Cerda (2021), es un conjunto de elementos que tienen un límite, es decir, se puede determinar con exactitud cuántos elementos la componen. Conformando una muestra censal, en la cual se incluye a todos y cada uno de los elementos de la población. Estos educadores aportaron la información solicitada por medio de la encuesta, al responder un instrumento tipo cuestionario de 18 ítems, con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

El cuestionario fue validado en su contenido por 3 expertos (en gerencia educativa, liderazgo y metodología de investigación), con 0.88 de confiabilidad con el método de consistencia interna Alpha de Cronbach. Luego, fue aplicado a la población de docentes, quienes aportaron la data analizada con procedimientos de la estadística descriptiva, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo desarrollado.

Resultados

Un aspecto importante en el proceso investigativo desarrollado, lo constituye el análisis de la información para su posterior discusión, confrontando los resultados con la teoría de fundamento presentada en el marco conceptual. A este respecto, una vez recopilada las respuestas de los docentes participantes, fueron tabuladas y clasificadas en figuras, según las dimensiones con sus respectivos indicadores, destacando lo siguiente.

Figura 1*Dimensión procesos del liderazgo pedagógico directivo*

La figura 1 corresponde a la dimensión procesos que debe tomar en cuenta el liderazgo pedagógico del directivo, apreciándose de manera detallada por indicador lo siguiente: la formación docente reporta 40% en algunas veces, frecuencia con la cual consideran los docentes encuestados que se conforman equipos interdisciplinarios para actualizar la práctica pedagógica. Esto casi nunca se da para 30% de los educadores y nunca según 15%, marcando solo 15% la alternativa casi siempre.

El indicador clima organizacional positivo para la mejora del desempeño docente en el aula, reporta 40% en algunas veces, frecuencia con la cual los educadores consultados consideran que el ambiente en la institución es propicio para el empoderamiento de los educadores. Ante este planteamiento, 35% de los profesionales contestaron casi nunca y 25% casi siempre. El indicador supervisión es esencial para el liderazgo pedagógico, así que se consultó a los docentes la frecuencia con la cual el gerente institucional cumple con este proceso sistemáticamente para el empoderamiento, ante lo cual los valores reportan 25% en casi nunca y 25%, nunca, es decir, la mitad de los encuestados, aprecian escasamente que se atiende la supervisión; lo cual consideran que se da algunas veces y sólo 20% contestaron casi siempre.

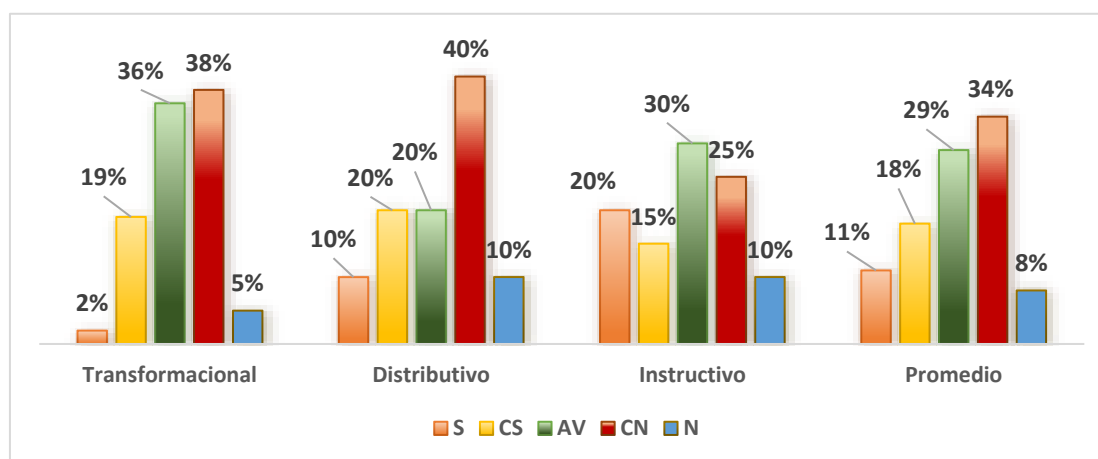
En el indicador comunicación, a pesar de la relevancia de este proceso en todas las direcciones y flujos, los valores reportan casi nunca 30% y nunca 10%. Algunas veces se atiende para 30%, respondiendo casi siempre 12% y siempre 18%. Ello a pesar de la relevancia de intercambiar información, atender

inquietudes, dedicar tiempo para la escucha activa en diálogos asertivos y efectivos que aporten para el logro de metas individuales y colectivas.

Tales promedios por indicador reflejan los siguientes datos en la dimensión procesos del liderazgo pedagógico directivo: 30% en casi nunca y 13% nunca. Refleja 35% algunas veces, casi siempre 18% y 4% siempre. Quiere decir que los educadores consideran debilidad de parte del directivo institucional, en atender aspectos esenciales para el empoderamiento de los educadores, como lo es propiciar espacios de formación, clima organizacional positivo, atender la supervisión y fortalecer la comunicación efectiva. Estos resultados vienen a señalar que en el escenario investigado, el directivo no atiende como líder pedagógico procesos esenciales, que le permitan favorecer las condiciones para la responsabilidad, el directivo podría fortalecer su rol como líder pedagógico en algunos procesos esenciales, compartida y distribuida con los educadores, como una de las vías en pro de la calidad educativa, como derecho de los educandos.

Discutir estos resultados, permite señalar que el contexto investigado no se favorecen en oportunidades de formación docente, a pesar de las ventajas que ofrece para la actualización y capacitación del personal. Aunado a ello, sólo algunas veces se propicia un clima organizacional positivo, de respeto, donde los docentes se sientan valorados, escuchados, y con oportunidades de expresar sus puntos de vista, sobre diversos aspectos, uno de ellos el empoderamiento.

Igualmente, esta situación se torna más complejo, porque no hay de manera constante un flujo de comunicación en cuanto a escuchar inquietudes, planteamiento de los educadores. Cumpliendo la supervisión esporádicamente, sin la objetividad y sistematicidad que dicho proceso requiere para realimentar la práctica pedagógica, empoderar al docente y lograr metas de calidad. De manera que, dichos resultados permiten precisar divergencia con ese escenario dibujado en el aporte de García-Serna, et. al (2023), para quien más allá de remuneración monetaria, existen formas de motivar e impulsar el compromiso laboral, señalando el empoderamiento, acompañado del reconocimiento, permitir el crecimiento, aplicar políticas para subir de puestos, fomentar el aprendizaje, brindar oportunidades para el desarrollo personal, profesional y académico. En un clima organizacional positivo, de respeto, así como de confianza que beneficie a los trabajadores en extensión a la propia organización.

Figura 2*Dimensión estilos de liderazgo pedagógico directivo*

La figura 2, resume la información sobre algunos estilos de liderazgo pedagógico que puede asumir el gerente institucional en el desempeño de las diversas dimensiones que le competen en el cargo de la gestión escolar. La data aportada por los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, ubicada en Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador, consultados con el instrumento aplicado, permite mencionar lo siguiente:

El estilo transformacional, manifestado en motivar a los docentes para asumir cargos de responsabilidad en la escuela, con un directivo que favorece una visión compartida para lograr metas, ambiciosas de empoderamiento docente, escasamente es asumido en la institución según 33% de los encuestados que contestaron casi nunca y 5% nunca. Algunas veces es desempeñado este estilo por el directivo según 36% de los educadores que concentraron sus respuestas en esa frecuencia, reportando, casi siempre, 19% y siempre 2%.

El siguiente estilo de liderazgo abordado en el cuestionario correspondió al distributivo donde los docentes en 40%, contestaron nunca y 10%, nunca aprecian que el directivo les otorgue autorización para tomar decisiones en el aula, dejando de basarse en la distribución de responsabilidades con la plana de educadores de la institución. Este estilo de liderazgo es asumido algunas veces para 20% de los sujetos que respondieron el cuestionario, contestando casi siempre 20% y 10% siempre. En lo concerniente al liderazgo instructivo, los docentes contestaron 25%, casi nunca y 10% nunca apreciar que el gerente se enfoca en la mejora de la enseñanza o que los acompañe en el aula para potenciar los resultados

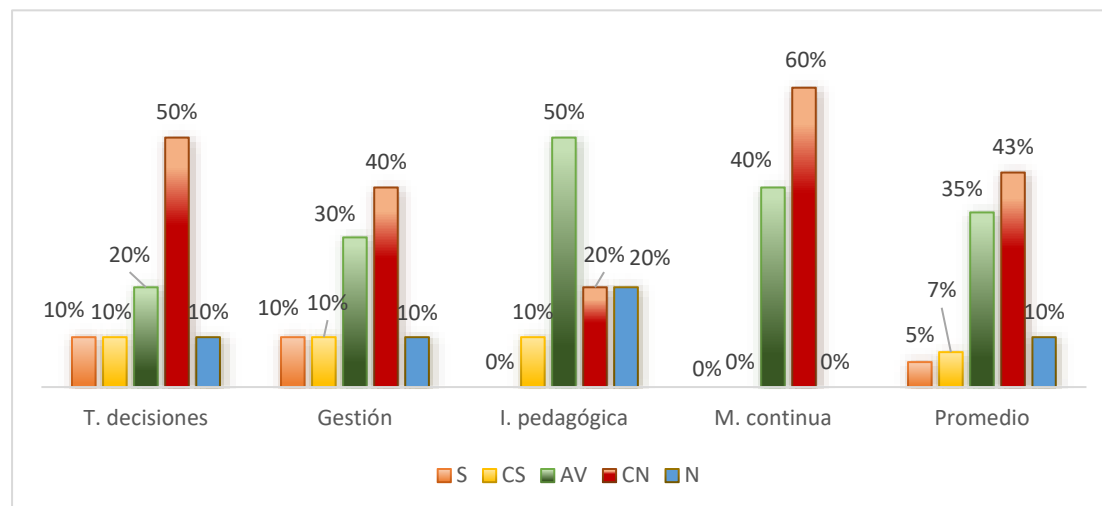
académicos. Estilo que consideran 30%, algunas veces apreciarlo en el líder pedagógico directivo, reportando el criterio siempre 20% y cierra la alternativa casi siempre 15%.

Tomando en cuenta los valores señalados en los párrafos anteriores, los promedios de la dimensión en análisis corresponden a 34% para casi nunca, 29%, algunas veces, casi siempre 18%, 11%, siempre y nunca 8%. La mayor cantidad de respuestas se concentraron en la alternativa casi nunca, lo que quiere decir que esporádicamente este directivo, asume el liderazgo pedagógico desde diversidad de estilos, como el transformacional que se comunica, efectivamente, motiva e inspira a la mejora continua. Tampoco distribuye responsabilidades en la toma de decisiones, ni acompaña constantemente a los docentes para optimizar los resultados académicos.

La discusión de estos resultados permite señalar que el directivo no está ejerciendo de manera eficiente y eficaz el liderazgo pedagógico que le compete, dejando de asumir estilos, como el transformacional, distributivo o instructivo; a pesar de los beneficios que reporta para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, e incluso, dar cuotas de poder a los docentes, para que puedan dar respuestas o puedan aportar soluciones en el aula cuando le corresponda afrontar situaciones que pueden presentarse de manera sorpresiva y no planificada.

Resultados que vienen a confirmar lo evidenciado por Avendaño (2023), en la República del Ecuador, en cuanto a directivos que no promueven el clima organizacional, ni la comunicación efectiva, dejando de aprovechar el desempeño de sus funciones, el ejercicio de liderazgo pedagógico para empoderar al docente, propiciando la formación y desarrollo de estos profesionales, con el impacto positivo que esto puede generar en la formación integral de los estudiantes y el logro de metas organizacionales.

Del mismo modo, se interpreta como debilidad en la actuación de la gerencia institucional, pues la conexión entre el liderazgo pedagógico del directivo, la filosofía organizacional y los estilos de actuación, como lo mencionan Riquelme-Castañeda et al. (2020), crea un entorno propicio para la generación de ideas innovadoras y la mejora continua de los indicadores organizativos; lo cual no se aprecia en el contexto investigado, al constituirse en una limitante para el logro de indicadores de calidad educativa en Ecuador.

Figura 3*Dimensión Empoderamiento docente*

Como complemento de abordaje del objeto de estudio, la figura 3 presenta la información relativa a la dimensión empoderamiento docente, la cual fue consultada en el instrumento aplicado a los educadores del contexto investigado, quienes, al responder, aportaron lo siguiente: En el indicador toma de decisiones, los resultados reportan 50% en casi nunca y 10% nunca, 20%, algunas veces, casi siempre 10% y siempre 10%. Es decir, escasamente se les consulta o se les invita a aportar a los educadores en la toma de decisiones, lo cual es una limitante para el empoderamiento de estos profesionales en la aplicación de planes, políticas y programas educativos.

Respecto al indicador gestión curricular, a pesar de ser uno de los estándares de desempeño profesional que debe cumplir el docente, en el escenario investigado, los educadores consultados, refieren 40% casi nunca y 10% nunca contar con ese poder de decisión y de actuación para realizar las adaptaciones correspondientes a cada programa que administra en el bachillerato. Al mismo tiempo, se aprecia 30% de sujetos quienes consideran algunas veces contar con el apoyo del directivo para la gestión curricular en respuesta a las necesidades educativas de la matrícula que atienden, reportando en este indicador 10%, el criterio siempre y 10% casi siempre.

En el indicador innovación pedagógica, a pesar de ser una de las políticas vigentes a nivel nacional, las respuestas de los docentes señalan 50% en algunas veces. Es decir, la mitad de los profesores en esa frecuencia implementan metodologías de innovación pedagógica por medio de la gamificación, aprendizaje por proyectos u otras opciones, con las cuales cuentan en la actualidad en este indicador llama la atención que casi nunca reporta 20%, nunca 20%, reflejando 10% casi siempre.

El indicador mejora continua, también fue consultado a los docentes que conformaron la población en estudio, quienes, ante el planteamiento de poseer libertad para tomar decisiones enfocadas hacia enriquecer la práctica pedagógica, reportaron respuestas de 60% en casi nunca. Incluso, el otro 40% de estos profesionales consideran que algunas veces experimentan ese empoderamiento para buscar la excelencia, gozando con el apoyo del liderazgo directivo.

Los valores por indicador reflejados en la figura 3, apuntan a los siguientes promedios de la dimensión en análisis: 43% casi nunca, algunas veces 35%, 10% nunca, 7%, casi siempre y 5% siempre. Es significativo que la mayoría de las respuestas se concentraron en la opción casi nunca, señalando los educadores que escasamente se favorecen desde el liderazgo pedagógico del directivo, diversas condiciones para alcanzar ese empoderamiento en la toma de decisiones, gestión curricular, innovación pedagógica, que converjan en la mejora continua del desempeño laboral, para beneficiar a los estudiantes de bachillerato en el contexto investigado.

La discusión de los resultados de esta dimensión contradice esa relevancia del empoderamiento docente que debe ser generada desde el liderazgo pedagógico del directivo, tal como lo menciona Macneil (ob. cit.), es mucho más que una palabra, pues se trata de un aspecto clave para la productividad y competitividad esencial en todas las organizaciones y que es sumamente relevante en el sector educativo por el aporte social en lo individual y colectivo que reviste.

Incluso, estos resultados se asumen como divergencia de lo mencionado por investigadores en otros escenarios, como en Perú, tal es el caso de Vladirostov et al. (ob. cit.), quienes evidenciaron una correlación alta entre empoderamiento y la motivación con un 0,842; es decir, a mayor empoderamiento de los docentes mayor motivación de los docentes. Dado que el liderazgo pedagógico, impacta el desempeño del talento humano. Este resultado o escenario ideal en el que cada docente es empoderado, asume sus responsabilidades, se compromete a la mejora continua, tiene fundamento entre otros aspectos en la dirección del plantel.

Estos resultados apuntan a educadores quienes consideran no ser tomados en cuenta en diversas iniciativas para el empoderamiento, lo cual se asume como una limitante para la mejora continua y el logro de la calidad educativa, dado que un ambiente de colaboración, respeto, confianza entre los docentes, la administración y otros miembros de la comunidad educativa, crea un clima escolar positivo que beneficia a todos los involucrados en la enseñanza y aprendizaje.

La discusión de los resultados apunta a dirección contraria a lo señalado por Vladirostov et al. (ob. cit.), para quienes los estudiantes se benefician de maestros más entusiastas, creativos y capaces de adaptarse a sus diferentes estilos de aprendizaje. Un maestro empoderado puede inspirar a sus

estudiantes, fomentar su pensamiento crítico y prepararlos mejor para el futuro, para lo cual es esencial directivo que asume con eficiencia el liderazgo pedagógico que le compete.

En dirección contraria, en el escenario investigado privan carencias de liderazgo pedagógico del directivo, quien no cumple con regularidad y de forma sistemática con la supervisión, oportunidades de formación docente, integración de los educadores en la toma de decisiones, sumado a escasos canales de comunicación; afectando el empoderamiento docente, especialmente eficaz para dar una razón de ser profesional, devolviendo a las personas al centro de la organización mediante más poder y autonomía (Piguave y Vegas, 2021).

Conclusiones

El procedimiento cumplido en la investigación que dio base para la presentación de este artículo científico, permitió precisar aspectos clave que se resume en las siguientes conclusiones, resaltando el liderazgo pedagógico del directivo como catalizador del empoderamiento docente. Al crear las condiciones para que los maestros se sientan valorados, autónomos y partícipes, el líder pedagógico no solo fortalece a su equipo, sino que también sienta las bases para una institución educativa más dinámica, innovadora y centrada en el éxito de sus estudiantes.

No obstante, respecto a los procesos inmersos en el liderazgo pedagógico del directivo de dicho contexto, desde el análisis realizado, se concluye que son escasas las oportunidades de formación y desarrollo profesional, al no contar los docentes de bachillerato con oportunidades de actualización y capacitación, por medio de equipos interdisciplinarios, que les permitan enriquecer metodologías, estrategias para optimizar la práctica pedagógica.

Concerniente con lo señalado, el clima organizacional no provee condiciones para optimizar el desempeño de los docentes en el aula, pues el directivo no cumple de manera sistemática con la supervisión escolar, lo cual es una debilidad para la mejora continua de la práctica pedagógica. A ello se suma escasa comunicación asertiva, obstaculizando la toma de decisiones efectiva.

Acerca de los estilos de liderazgo pedagógico del directivo, no hay constancia en actuar como un líder transformacional, que motive a los docentes, que les permita aportar en la construcción de una visión compartida para lograr metas ambiciosas de empoderamiento profesional. Dejando de asumir este desempeño que le permita dar atención, individualizada, ser una influencia idealizada y desde allí, favorecer iniciativas para empoderar a los educadores.

Del mismo modo, se concluye que los directivos escasamente asumen un liderazgo pedagógico que se caracterice por distribuir responsabilidades con el personal docente, dejando de darles libertad para tomar decisiones a tiempo en el aula con la práctica pedagógica. Pues el directivo concentra la toma

de decisiones, pero no se enfoca en la mejora de la enseñanza, ni de acompañar a los profesores para potenciar los resultados académicos en los estudiantes de bachillerato.

Sobre el empoderamiento docente, se concluye que en el escenario investigado son escasas las oportunidades para que estos profesionales aporten propuestas para la toma de decisiones sobre políticas y proyectos a implementar en la institución. Esto a pesar de que ellos son los que llevan a ejecutar en un nivel operativo, las políticas emanadas de las autoridades nacionales, distritales e institucionales. De ahí, que su aporte es trascendental para el impacto positivo del proceso educativo en Ecuador.

Dicha debilidad también se manifiesta en la gestión curricular, pues los docentes manifiestan no contar con el apoyo, ni autorización para implementar las adaptaciones que requiera la matrícula estudiantil que atienden. Esto les limita innovar en la práctica pedagógica, con metodologías que les dan un rol activo a los educandos. Dejando de experimentar estos profesionales el empoderamiento necesario para apuntalar esfuerzos hacia la mejora continua de su actuación, que reporte beneficios a los educandos de bachillerato.

En términos generales, el directivo institucional no atiende con eficiencia procesos implícitos de formación docente, clima organizacional, supervisión y comunicación. Tampoco asume un liderazgo pedagógico transformacional, distributivo e instructivo. Dejando en suma de favorecer las condiciones para que los docentes intervengan en la toma de decisiones, actúen de manera efectiva y con productividad, en lo concerniente a la gestión curricular, innovación pedagógica y mejora continua.

Es decir, en la institución investigada, no hay de parte del directivo un liderazgo pedagógico, que sea transformacional, distribuya responsabilidades y acompañe al docente para mejorar los procesos académicos. No se favorece un clima organizacional positivo, son escasas las oportunidades para la formación, limitando esa actualización como parte del empoderamiento de los docentes, según se estipula en los documentos vigentes en la República del Ecuador.

Tomando en consideración las conclusiones formuladas, es necesario recomendar a la gerencia institucional reflexionar sobre la importancia de asumir el liderazgo pedagógico para favorecer condiciones, oportunidades, en pro de un docente que goce de libertad para tomar decisiones informadas, realizar adaptaciones curriculares en el aula, en el marco del empoderamiento que les permita generar confianza, respeto, compromiso y sentido de pertenencia con los logros institucionales en el nivel de bachillerato.

Para ello, se pueden conformar, equipos interdisciplinarios con el apoyo del distrito escolar, en los cuales se den pautas para la actualización y capacitación en la formación docente. Todo ello, en un clima organizacional positivo que permita cumplir con eficiencia, la supervisión y comunicación como

procesos esenciales en la gestión escolar en un liderazgo transformacional, directivo e instruccional que motive e incentive a los educadores a empoderarse en la mejora continua de su desempeño, al tener rol activo en la toma de decisiones y asunción de diversas responsabilidades en el nivel de bachillerato.

Referencias

- Abendaño, L. (2023). *Clima organizacional en el empoderamiento docente de la institución de educación general básica Doctor Edizon Calle Loiza Loja Ecuador*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Yacambú. Venezuela. Biblioteca digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1555.pdf?v=jm0ds4
- Acosta, W. & Cruz, A. (2023). *Liderazgo educativo: reflexiones, escenarios y prácticas*. Ediciones Unisalle. <https://ediciones.lasalle.edu.co/producto/liderazgo-educativo-reflexiones-escenarios-y-practic4/>
- Alonzo, L., León, K. & Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(8), 698-711. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/913/2225>
- Aparicio, C.; Sepúlveda, F.; Valverde, X.; Cárdenas, V.; Contreras, G. & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Barrera, A. (2021). ¿Empoderamiento docente o docente empoderado?. *MENDIVE Revista de Educación*, 695-699. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2594>
- Castiblanco, N. & Hernández, Y. (2025). Empoderamiento docente en el uso de la inteligencia artificial: transformando la educación en el siglo XXI. *DIALÉCTICA*, 2(24), 443-458. <https://doi.org/10.56219/dialctica.v2i24.3445>
- Castro, A. (2023). *¿Qué es el Empoderamiento Laboral?*. <https://www.linkedin.com/pulse/empoderamiento-laboral-el-camino-hacia-crecimiento-y-castro-jara/>
- Cerda, H. (2021). *Los elementos de investigación*. Editorial Magisterio.
- García-Serna, E., Hernández-Lobato, L., Solís-Radilla, M.M. (2023) Imagen percibida como detonante para la innovación y competitividad empresarial en el sector turístico. *Revista Revoluciones*. 5(12); 8-19. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2023.012.001>

- García, L. & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20). <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Macneil, C. (2025). *Por qué deberías priorizar el empoderamiento de los empleados*. <https://asana.com/es/resources/employee-empowerment>
- 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>
- Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Manual de estándares de calidad*. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación de Ecuador (2017). *Manual para la implementación de los estándares de calidad*. <https://educacion.gob.ec/estandares-calidad-educativa/>
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R. & Vera, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Montero, H., & Espinoza, R. (2024). Empoderamiento laboral y competitividad: Un análisis a través de la revisión literaria: Employee empowerment and competitiveness: An analysis through literary review. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(4), 1404 – 1416. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2344>
- Muñoz, Y., Castillo, I., & Zuno, J. (2024). Método de Investigación Cuantitativo. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 11(22), 174-175. <https://doi.org/10.29057/escs.v11i22.12573>
- Pertuz, J., Pérez, H., & Pérez, Y. (2023). Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 11(1), 31-44. <https://doi.org/10.18259/acs.2023005>
- Piguave, M. & Vegas, H. (2021) Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8); 21-38. <https://www.redalyc.org/journal/6858/685872080002/html/>
- Prasetia, I. (2024). El impacto del empoderamiento docente en la eficacia escolar: un estudio de métodos mixtos. *Revista de investigación en educación y aprendizaje electrónico*, 11(4), 655-666.

https://www.researchgate.net/publication/385501927_The_impact_of_teacher_empowerment_on_school_effectiveness_A_mixed-methods_study

- Riquelme-Castañeda, J.A., Pedraja-Rejas, L.M., y Vega-Massó, R.A. (2020) Liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100135
- Rodríguez C., Nájera A., Vera K., & Varas A. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. *Ciencia Y Educación*, 3(3), 41 - 49. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/123>
- Rodríguez, Y. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo. *Ciencia latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 552-566. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9784537.pdf>
- Ruiz, R., Sarango, F. & Chumbay, J. (2024). Empoderamiento docente en Educación Virtual: avances y desafíos del aprendizaje durante toda la vida. *Revista Varela*, 24(67), 18-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=732278421003>
- Sabino, C. A. (2014). *El proceso de investigación*. Epísteme. ISBN-13: 978-9929677074
- Silva, J., Quispe, F. & Huaman, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *Tecno Humanismo Revista Científica*, 1(9), 62-89. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.60>
- Vladirostov, E., Wenceslao, F., Abad, L., Malqui, G. & Torres, C. (2022). Empoderamiento y Motivación de los Docentes de una Institución Educativa de Chiclayo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/6676/108/>
- Yanza, A. (2023). *Procesos de supervisión en la gestión escolar para el logro de estándares de desempeño docente de la Escuela de Educación Básica Teniente Hugo Ortiz, Loja Ecuador*. [Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú. Venezuela]. Biblioteca digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE1647.pdf?v=3gikxu
- Zavala-Arias, C. & Orozco-Solorzano, R. (2024). Impacto del empoderamiento tecnológico en las estrategias didácticas de docentes de secundaria. *Epísteme Koinonía*, 7(13). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-02822024000100186

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PARA EL DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

¹Juan Pablo Vargas Aponte

 <https://orcid.org/0000-0002-8401-3225>

Recibido: 19-08-2024

Aceptado: 06-05-2026

Resumen

El objetivo de la presente investigación es describir la auditoría administrativa como herramienta de análisis para el diagnóstico de problemas en las organizaciones. La metodología, de enfoque descriptivo y bajo la modalidad documental, se fundamentó en un análisis comparativo de postulados de autores clásicos, normativas profesionales vigentes y diversos estudios contemporáneos sobre la materia. Los principales resultados revelan que la auditoría administrativa trasciende la revisión financiera convencional, posicionándose como un mecanismo vital de retroalimentación estratégica ante entornos de alta incertidumbre y cambios constantes. Asimismo, se evidencia que su correcta aplicación permite identificar desviaciones estructurales y operativas de manera oportuna. El aporte central del estudio radica en demostrar que el auditor contemporáneo actúa como un verdadero gestor del cambio, cuya capacidad para reducir la ineficiencia organizacional resulta determinante para la toma de decisiones gerenciales efectivas. Se concluye, que la práctica sistemática y frecuente de esta herramienta es indispensable para alinear la ejecución operativa con la visión estratégica, garantizando así la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el mercado. En definitiva, el artículo reafirma la relevancia del Licenciado en Administración como un estrategia clave para la optimización institucional, promoviendo de manera activa una cultura de mejora continua en todos los niveles.

Palabras clave: auditoría; herramienta; diagnóstico; organizaciones; optimización.

ADMINISTRATIVE AUDIT: ANALYSIS TOOL FOR DIAGNOSING PROBLEMS IN ORGANIZATIONS

Abstract

The objective of this research is to describe administrative auditing as an analytical tool for diagnosing problems in organizations. The methodology, descriptive and documentary in nature, was based on a comparative analysis of postulates from classical authors, current professional standards, and various contemporary studies on the subject. The main results reveal that administrative auditing transcends conventional financial review, positioning itself as a vital mechanism for strategic feedback in environments of high uncertainty and constant change. Furthermore, it is evident that its correct application allows for the timely identification of structural and operational deviations. The central contribution of the study lies in demonstrating that the contemporary auditor acts as a true change agent, whose ability to reduce organizational inefficiency is crucial for effective managerial decision-making. It is concluded that the systematic and frequent practice of this tool is essential for aligning operational execution with the strategic vision, thus guaranteeing the sustainability and competitiveness of organizations in the market. In conclusion, the article reaffirms the relevance of the Bachelor of Administration as a key strategist for institutional optimization, actively promoting a culture of continuous improvement at all levels.

Keywords: audit; tool; diagnosis; organizations; optimization.

¹ Docente Universitario categoría agregado, adscrito al Programa Administración. Dr. en Educación. MSc. en Gerencia de Recursos Humanos. Lcdo. en Administración Mención Gerencia Industrial, colegiado bajo el N° LAC 21-53270. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" sede Mene Grande. Municipio Baralt, Estado Zulia, Venezuela. vargasapontejuanpablo@gmail.com

Introducción

Actualmente, las organizaciones operan en un entorno de cambio constante, lo que hace que el análisis y la investigación sean fundamentales para el logro de sus objetivos. En este contexto, la auditoría administrativa emerge como una herramienta indispensable para diagnosticar cualquier problema que surja en una organización. Su implementación no solo revela las problemáticas detectadas, sino que también proporciona sugerencias y soluciones concretas para abordarlas. De esta manera, contribuye significativamente a la mejora continua, asegurando que la organización se adapte eficazmente a los desafíos y aproveche las nuevas oportunidades para mantener su competitividad y eficiencia a largo plazo.

En concordancia con lo anterior, este estudio surge al notar que a menudo la auditoría administrativa se reduce a una visión operativa muy simple. Aunque existen diversos enfoques convencionales sobre cómo aplicarla, todavía hace falta más información actualizada que explique su verdadero valor estratégico para que las organizaciones modernas sean sostenibles y adaptables en tiempos de cambio. Por esta razón, la presente investigación se justifica desde una perspectiva teórica y científica, al plantear la auditoría administrativa como una herramienta de análisis y como un mecanismo vivo de retroalimentación que ayuda a las empresas a tomar mejores decisiones en entornos complejos. Asimismo, la verdadera relevancia de este trabajo radica en que busca llenar ese vacío informativo, ofreciendo a los profesionales una base clara y cercana que facilite entender y aplicar esta herramienta con una visión integral para la gestión diaria.

Así pues, es preciso señalar lo argumentado por la empresa *KPMG* en el año 2020. *KPMG*, cuyo nombre proviene de la fusión de *Peat Marwick International (PMI)* y *Klynveld Main Goerdeler (KMG)*, es una organización global líder en servicios profesionales. Su misión es inspirar confianza y potenciar el cambio en sus clientes, ofreciendo experiencia y soluciones innovadoras para los desafíos empresariales actuales. Desde esta perspectiva, esta institución enfatiza que las auditorías son herramientas importantes para que las empresas planifiquen sus estrategias futuras de manera más efectiva.

De allí pues, la auditoría administrativa se posiciona como una estrategia de cambio fundamental para cualquier organización. Su aplicación constante permite mantener actualizada no solo a la empresa en su totalidad, sino también a cada una de sus áreas. Esto se debe a que su alcance no se limita a un único departamento, sino que abarca a toda la organización. En esencia, la auditoría administrativa se enfoca en el proceso administrativo o en las funciones gerenciales, de ahí su denominación, ya que constituye la parte central de la administración. Al evaluar de manera sistemática y periódica la eficacia de los controles internos y los procesos operativos la auditoría administrativa identifica oportunidades de mejora, optimiza recursos y minimiza riesgos, contribuyendo así a la consecución de los objetivos

estratégicos de la organización, así como a su adaptabilidad en un entorno empresarial en constante evolución.

En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo describir la auditoría administrativa como herramienta de análisis para el diagnóstico de problemas en las organizaciones. Para el cumplimiento de este, el manuscrito se estructura en cuatro apartados: en primer lugar, se abordan los fundamentos teóricos que sustentan la temática; seguidamente, se detalla la metodología descriptiva-documental empleada, la cual permitió un proceso de comparación crítica de diversas posturas doctrinarias. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos tras dicho análisis y, finalmente, se exponen las conclusiones, respaldadas por las referencias que garantizan el rigor científico de la investigación, brindando así un espacio para la reflexión crítica como investigador sobre la práctica de la auditoría administrativa.

Fundamentos teóricos

La dinámica de la Práctica Administrativa: Nociones básicas

El término auditoría surgió de las primeras actividades económicas y cosechas en las sociedades antiguas, como la de los sumerios y los egipcios, quienes implementaron el registro, examen de operaciones para controlar sus recursos. Posteriormente, el concepto de auditoría administrativa fue introducido por *James McKinsey* en 1935, quien señaló que esta práctica permitiría a las empresas evolucionar en todos sus aspectos. Este enfoque surgió ante la necesidad de trascender las áreas funcionales tradicionales centradas exclusivamente en la gestión financiera o contable para abarcar una visión integral de la organización.

Por tal razón, la Auditoría Administrativa (AA) o Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) consiste en la revisión exhaustiva del funcionamiento integral de una organización. Su propósito es conocer el estado actual de la empresa para establecer conclusiones y recomendaciones que optimicen su desempeño. Es importante resaltar que esta labor es facultad exclusiva del licenciado en administración. Al ser un profesional colegiado, cuenta con la formación, la ética y el respaldo legal necesario para asumir el rol de auditor administrativo, garantizando un criterio técnico, sólido y confiable para la institución.

Esta competencia, encuentra su respaldo legal en el Manual de Normas Técnicas de Actuación Profesional (MNTAP, 2021:23), específicamente en el numeral 6 sobre la actuación del Licenciado en Administración Colegiado en Venezuela (LAC) bajo el libre ejercicio de la profesión, donde establece que este profesional podrá: “realizar Auditorías Administrativas o Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) y emitir dictámenes correspondientes en los organismos públicos y privados, siendo esta función de carácter exclusiva para los Licenciados en Administración Colegiados.” Con ello, el auditor no solo cumple

una formalidad legal, sino que garantiza el rigor técnico y la ética necesaria para evaluar la eficiencia del sistema de gestión de la organización.

Bajo este marco de competencias, la actuación del auditor administrativo trasciende la simple revisión formal, exigiéndole una capacidad analítica integral para diagnosticar la dinámica funcional de la entidad. Esto significa que su labor no se queda en una mirada superficial, sino que requiere comprender a fondo cómo interactúan los diferentes departamentos y procesos en el día a día. Así, el profesional se convierte en un observador crítico que conecta cada pieza del sistema para identificar oportunidades reales de mejora.

En este sentido, su ejercicio profesional se articula a través de funciones esenciales, orientadas a garantizar la alineación estratégica y el cumplimiento normativo. A través de este trabajo, el auditor ayuda a que las directrices de la empresa se cumplan de manera ética y transparente, asegurando que todos los esfuerzos vayan en la misma dirección. Es una tarea que requiere sensibilidad humana, empatía con el equipo de trabajo y un profundo conocimiento técnico, tal como se expone en la siguiente estructura:

Tabla 1. Funciones Generales del Auditor Administrativo

Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas en el caso de instituciones oficiales o globalizadoras.
Considerar las variables ambientales y económicas que influyen en el funcionamiento de la organización.
Desarrollar el proyecto de auditoría.
Aplicar las técnicas de análisis administrativo necesarias para cumplir con su cometido. Apreciar las características generales del área, programa, proyectos, objetivos, metas, conceptos o rubros a revisar, de los presupuestos y/o estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias que los constituyen.
Definir el alcance y metodología para instrumentar la auditoría. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y eficacia de los procesos, funciones y sistemas utilizados. Recopilar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo. Recabar y registrar en cédulas y papeles de trabajo los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión de las operaciones examinadas.
Revisar a detalle todos los elementos disponibles para obtener un juicio sobre el todo y cada una de sus partes.
Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
Examinar físicamente los bienes materiales o documentos para corroborar la autenticidad de un activo o de una operación.
Coordinar los recursos durante la planeación, ejecución y comunicación de los avances y resultados de la auditoría.
Evaluar los registros contables e información financiera.
Supervisar las acciones para garantizar la calidad de la auditoría, el desempeño de los auditores, la racionalización de recursos y la aplicación de los procedimientos específicos para conocer de inmediato y en cualquier momento el avance logrado.

Diseñar y preparar los reportes de avances de la auditoría. Diagnosticar sobre los métodos de operación, sistemas de información y procesos esenciales.
Preparar de manera precisa el informe de auditoría destacando los resultados y repercusiones dentro de las áreas, procesos y funciones auditados.
Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan incrementar la eficacia de la organización.
Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
Precisar los indicadores viables para evaluar a la organización una vez que se implementen las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

Nota: Franklin, 2007a: 55-56

Más allá del cumplimiento operativo detallado en la tabla anterior, la ejecución exitosa de una auditoría administrativa no depende únicamente de seguir pasos técnicos, sino de la visión crítica y el juicio profesional del auditor. En este sentido, la clave del éxito radica en la capacidad de armonizar la práctica profesional con el marco legal que la sustenta en Venezuela. Esto implica, fundamentalmente, observar con rigor los mandatos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como ceñirse estrictamente a la Ley de la Profesión del Licenciado en Administración, el Manual de Normas Técnicas de Actuación Profesional (MNTAP) y el Código de Ética profesional vigente. La integración de estos pilares no es una formalidad administrativa, sino la garantía ética y legal que otorga valor, transparencia y, sobre todo, viabilidad a las transformaciones estratégicas que la organización requiere implementar.

Objetivos de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa no debe verse como un proceso estático, sino como un mecanismo totalmente dinámico diseñado para impulsar el crecimiento y el desarrollo de la organización. En este sentido, su aplicación busca mejorar y optimizar dos aspectos muy importantes del día a día de cualquier empresa: el control de los procesos y la productividad. Al trabajar en estas dos áreas, se logra que el ambiente de trabajo sea mucho más eficiente y esté preparado para los retos actuales.

Por lo tanto, estos objetivos funcionan como una verdadera hoja de ruta que le permite al auditor planificar y estructurar su intervención paso a paso. Gracias a esta guía, se asegura que cada problema encontrado, cada análisis realizado se transformen en una mejora real y palpable para el desempeño de la empresa. De este modo, se garantiza que el esfuerzo del auditor tenga un impacto positivo directo, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Objetivos de la Auditoría Administrativa

De control	Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
De productividad	Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
De organización	Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
De servicio	Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
De calidad	Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
De cambio	Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
De aprendizaje	Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
De toma de decisiones	Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
De interacción	Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
De vinculación	Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

Nota: Franklin, 2007b: 12-13

Más allá de su propósito técnico o de revisión de procedimientos, estos objetivos consolidan la auditoría administrativa como un verdadero instrumento de visión estratégica dentro de las organizaciones. Su alcance no se limita únicamente al diagnóstico de fallas o desviaciones, sino que se proyecta como una herramienta clave para orientar la toma de decisiones gerenciales hacia un futuro más seguro y productivo. Al evaluar el desempeño institucional, el proceso permite a los directivos visualizar nuevas oportunidades de mejora y anticiparse a los cambios del entorno. De esta forma, el análisis trasciende el papel y se convierte en un apoyo directo para quienes dirigen, ayudándoles a entender la realidad de la empresa y a trazar un camino más claro y eficiente. En sintonía con esta premisa, Rodríguez et al. (2023:93) enfatizan la trascendencia de este proceso al afirmar:

Hay que destacar que las auditorías generan resultados importantes en la toma de decisiones en las organizaciones. A través de ellas, se busca el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, sin dejar de lado su función de minimizar el riesgo y lo complejo de los controles para mejorar la competitividad. Por otra parte, su aplicación recae sobre el personal externo que no tiene un vínculo laboral directo con la organización, y adquiere relevancia al emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, brindando a terceros una mayor confiabilidad en sus resultados.

En esta misma línea, Sotomayor (2008:10) explica que la auditoría administrativa nació para cubrir un vacío importante: la necesidad de revisar áreas de la empresa que van mucho más allá de lo meramente financiero. Este planteamiento permitió comprender que las organizaciones son sistemas complejos donde los procesos internos y el factor humano tienen un peso determinante. Al mirar más allá de los números, se abrió la oportunidad de examinar el funcionamiento real de los métodos de trabajo y la estructura de la institución. Para profundizar en este planteamiento, el autor expone lo siguiente:

El surgimiento de la auditoría administrativa se dio en respuesta a una necesidad no satisfecha en el campo de la auditoría, ya que con ella se logró incursionar en revisiones de áreas que requerían atención y que no necesariamente eran de tipo financiero. Su utilización es ampliamente apreciada tanto en el sector privado como público, pues ha demostrado su eficiencia como herramienta de control.

En este punto, es importante reconocer que la auditoría administrativa ha ganado terreno porque responde a una necesidad real: la de evaluar el funcionamiento de las organizaciones más allá de sus números o estados financieros. Su alcance es muy amplio, pues puede aplicarse en cualquier institución ya sea pública, privada o social y ser realizada tanto por personal interno como por especialistas externos. Lo realmente valioso de contar con una visión externa es la imparcialidad que se aporta a la gerencia, lo

cual facilita la toma de decisiones con mayor objetividad. Sobre la responsabilidad que recae en quien asume esta labor, (Franklin, 2007c:65) señala:

El papel del auditor en la aplicación de la auditoría administrativa es vital, porque en él recae el peso de conceptualizarla, ejecutarla y obtener los resultados esperados. Su perfil, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y social y, en especial, su estructura de pensamiento y ética, son los pilares sobre los cuales se apoya la auditoría administrativa. El ejercicio de la auditoría administrativa puede asignarse a auditores internos, externos o a un equipo de ambos, de acuerdo con las necesidades específicas en cada caso. Cada alternativa reviste una serie de ventajas y desventajas, por lo que es conveniente analizar con detenimiento cuál de ellas es la más viable en términos de estrategia. Para cumplir con su labor, los auditores cuentan con estructuras y funciones definidas, las que sirven como guía de sus acciones, y que, en su momento, toman forma de acuerdo con los criterios que se siguen para el manejo de la auditoría. En lo que respecta a los auditores externos, la contratación de sus servicios puede hacerse por honorarios fijos, honorarios variables y honorarios por desempeño, opciones que la organización valora en función de sus prioridades y proyección.

En este sentido, el auditor o el equipo encargado asume la responsabilidad directa de llevar a cabo la ejecución de la auditoría. Esto implica mucho más que una simple revisión superficial, ya que requiere asegurar el acceso a fuentes de información precisas y confiables para garantizar resultados de calidad. En realidad, este proceso trasciende la mera revisión operativa; se trata de una investigación profunda y analítica, diseñada para capturar la esencia del comportamiento organizacional y entender cómo funciona realmente la empresa en su día a día.

Para lograr este nivel de precisión, el auditor emplea un conjunto de técnicas estratégicas destinadas a sistematizar la realidad de la empresa. Estas herramientas permiten organizar los datos obtenidos y traducirlos en hallazgos útiles, lo que facilita una visión clara de los procesos internos y de las áreas que requieren atención. Así, la evaluación se convierte en un diagnóstico integral, cuyos aspectos más relevantes se detallan de la siguiente manera:

Tabla 3. Técnicas de Obtención de Información

La investigación documental	Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores.
Observación directa	Este recurso que puede ser empleado por los auditores consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante. Es recomendable que el auditor responsable encabece la observación directa, comente y analice su percepción con los otros auditores para asegurar que existe consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.
Acceso a redes de información	El acceso a redes, entre otras, intranet, extranet o query, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, lo que, a su vez, facilita el intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.
Entrevista	Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.
Cuestionarios	Estos instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización.
Cédulas	Estas herramientas se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

Nota: Franklin, 2007d:83-86

Cabe resaltar, que la aplicabilidad de estas técnicas no es rígida ni obligatoria en su totalidad; su selección obedece al juicio profesional del auditor, quien debe adaptarlas al contexto y las necesidades

específicas de la organización estudiada. Esta autonomía de criterio se fundamenta en los manuales de actuación profesional y en la experiencia del Licenciado en Administración, lo que garantiza un enfoque ajustado a la realidad institucional y un ejercicio profesional ético y competente. En este sentido, la labor de evaluación no se limita a un mero cumplimiento de rutina, sino que requiere una interpretación profunda de las variables operativas y del entorno en el que se desenvuelve la entidad.

Al analizar cada componente, el especialista ejerce un discernimiento crítico que permite ponderar qué herramientas resultan más pertinentes para detectar áreas de mejora y proponer soluciones viables. Por consiguiente, la flexibilidad metodológica se convierte en un atributo indispensable para sortear la complejidad de los escenarios organizacionales actuales, asegurando que las recomendaciones emitidas sean tanto realistas como aplicables. De este modo, la interacción entre la teoría administrativa y la práctica del auditor fortalece la credibilidad del proceso y consolida la toma de decisiones gerenciales.

El Proceso de la Auditoría Administrativa

La AA, sigue una lógica muy similar al proceso administrativo tradicional, el cual está compuesto por la planificación, organización, dirección y control. Esta estructura no debe verse únicamente como un conjunto de pasos rígidos, sino como una metodología indispensable, dinámica para que el auditor pueda transformar la realidad de una organización en resultados claros, útiles. Al adoptar este enfoque, se logra una visión integral que facilita la identificación de oportunidades y la correcta alineación de los recursos dentro de la empresa.

Para llevar a cabo este trabajo de manera metódica, el proceso se divide en cinco fases fundamentales: planeación, instrumentación, examen, informe, seguimiento. Estas etapas sirven como una guía técnica diseñada para asegurar la calidad del trabajo y el rigor profesional en cada paso. A través de este ciclo, se proporciona a la dirección un panorama detallado y confiable, el cual resulta necesario para tomar decisiones informadas, evaluar el desempeño y garantizar la mejora continua, información que se sintetiza a continuación:

Tabla 4. Fases del Proceso de la Auditoría Administrativa

Planeación	Se establece el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, que incluyen el proceso administrativo y los elementos específicos que complementan su funcionamiento, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar, la preparación del proyecto de auditoría, que considera la propuesta técnica, el programa de trabajo y los aspectos de
-------------------	--

	capacitación, asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.
Instrumentación	Se determina cómo recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas, se toman en cuenta los aspectos de medición como escalas e indicadores, los papeles de trabajo del auditor, la evidencia que sustenta los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades.
Examen	Se establece el propósito, el procedimiento, los enfoques de análisis administrativo, tanto organizacionales como cuantitativos seleccionados para orientar el contexto de la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que servirán para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico y distintivo de organización.
Informe	se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su preparación, los tipos de informe que se pueden utilizar, tales como el general, el ejecutivo y el de aspectos relevantes, y la propuesta de implementación.
Seguimiento	Se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para realizar una auditoría de seguimiento

Nota: Franklin, 2007e:124-125

Al respecto, el proceso de la auditoría administrativa representa para el auditor el camino estructurado para instrumentar su labor con precisión. Es fundamental subrayar que dicho procedimiento funciona como una guía orientativa, la cual brinda un marco de acción claro y metódico para el desarrollo de las actividades. Esta estructura inicial aporta la seguridad necesaria para que el especialista no trabaje a ciegas, sino que cuente con un mapa de ruta bien definido desde el inicio de su intervención.

No obstante, aunque esta metodología sirve como base, su ejecución efectiva depende en última instancia del criterio y la experiencia del profesional a cargo. Contar con este procedimiento previo es lo

que permite al auditor establecer una ruta clara, asegurando que el análisis de las etapas del proceso administrativo se realice con rigor, coherencia y bajo una visión integral de la institución. De este modo, la técnica se complementa con el sentido humano y la capacidad de interpretación de quien realiza la evaluación.

En este contexto metodológico, el proceso administrativo emerge como el eje central y columna vertebral de toda gestión; por tanto, su evaluación constante no es opcional, sino una necesidad estratégica. Al examinar cómo se planifica, organiza, dirige y controla la empresa, el auditor puede entender el ritmo de trabajo y detectar a tiempo cualquier desviación. Esta revisión periódica permite a la organización mantenerse flexible y preparada ante los cambios del entorno.

Aunque a menudo los gerentes priorizan las revisiones financieras, es vital comprender que la salud de una organización requiere evaluar todas sus áreas en conjunto. Al hacerlo, se garantiza una visión real de su desempeño global, ya que cualquier falla en un área operativa, por pequeña que sea, puede impedir que la institución alcance su misión, visión, los objetivos estratégicos fundamentales para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Metodología

Para asegurar el rigor científico del estudio, se optó por un enfoque descriptivo con una modalidad documental. El propósito fue revisar, seleccionar y organizar información relevante proveniente de fuentes confiables, como revistas científicas, libros especializados y otros recursos digitales. Así mismo, (Guevara et al. 2020:171), indica que “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. Este enfoque se complementa con una modalidad documental, al respecto, (Guerrero, 2015), citado en (Reyes y Carmona, 2020:1), señala que:

La investigación documental es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio.

Para brindar solidez a esta investigación, se tomaron en cuenta los aportes de destacados autores clásicos de la disciplina, como Enrique Benjamín Franklin y Alfonso Amador Sotomayor. Estos referentes teóricos resultan fundamentales para comprender las bases y la evolución de la auditoría administrativa a lo largo del tiempo. Asimismo, se integraron las directrices técnicas del Manual de Normas Técnicas de

Actuación Profesional (MNTAP, 2021) de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela. Este documento aporta un respaldo formal y muy apegado a la realidad de la profesión, permitiendo conectar la teoría con el contexto actual del ejercicio profesional.

Siguiendo esta ruta, el proceso consistió en leer, analizar, comparar las diferentes posturas de los autores y documentos consultados. Este trabajo de revisión no se limitó a una simple recolección de datos, sino que buscó ofrecer una visión clara y actualizada sobre cómo la auditoría administrativa ayuda a diagnosticar, así como solucionar problemas en el entorno organizacional. Por tanto, este método permitió transformar la información reunida en un análisis reflexivo y profundo. Así, fue posible describir de manera sencilla por qué esta herramienta sigue siendo tan importante en la gestión gerencial de hoy, mostrando su utilidad real y orientando a quienes toman decisiones en las empresas.

Resultados

Al contrastar las diversas posturas halladas en la literatura especializada que abarcan desde los referentes clásicos (Franklin, 2007 y Sotomayor, 2008) hasta estudios contemporáneos (Rodríguez et al. 2023) y el marco normativo del (MNTAP, 2021), se identifica un consenso académico respecto a que la auditoría administrativa trasciende la revisión financiera convencional. Mientras que la visión clásica enfatiza el control estricto del proceso administrativo y la metodología estructurada, las investigaciones recientes subrayan que el valor actual de esta herramienta radica en su capacidad para actuar como un mecanismo de retroalimentación estratégica ante entornos de alta incertidumbre.

Esta distinción es fundamental, el auditor administrativo contemporáneo no es solo un revisor de fallas, sino un gestor del cambio, capaz de evaluar la coherencia entre la estrategia organizacional y su ejecución real. Por tanto, el hallazgo central es que la eficacia de esta herramienta no depende de la aplicación mecánica de técnicas, sino de la capacidad del profesional para articular un diagnóstico que reduzca el desorden organizacional y soporte la toma de decisiones gerenciales en contextos actuales.

En este sentido, las organizaciones actuales se comprenden como el soporte esencial de la dinámica social, pues en su seno se articula el esfuerzo humano para generar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la colectividad. Por tal motivo, resulta fundamental valorar su desempeño de manera constante; solo así se logran identificar oportunidades de mejora reales. Bajo esta lógica, la auditoría administrativa se presenta como una herramienta de análisis vital para el diagnóstico de problemas, facilitando que la gerencia comprenda el estado actual de su institución y tome decisiones estratégicas que impidan que la organización pierda su propósito o quede desplazada en un entorno tan cambiante.

A partir de lo expuesto, se reafirma que la auditoría administrativa constituye un recurso estratégico de vanguardia que todo profesional de la administración debe integrar en su ejercicio laboral, aplicándolo con la frecuencia necesaria según los requerimientos de diagnóstico de cada organización. Su ejecución se alinea directamente con su función principal: la evaluación integral del proceso administrativo o las funciones gerenciales; labor que, por su naturaleza, es competencia exclusiva del Licenciado en Administración.

A modo de síntesis, los resultados validan que el profesional de la administración posee las facultades para ejecutar esta labor, asumiendo una responsabilidad que impacta directamente en el éxito o fracaso institucional. De allí se deriva la importancia de un estudio sistémico, al comprender que la empresa es un todo integrado y no una suma aislada de departamentos; de esta manera, el auditor garantiza que el análisis trascienda lo financiero. Solo mediante este enfoque integral es posible asegurar el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, los cuales conforman la esencia y sostenibilidad de toda organización.

Conclusiones

Para dar inicio a este apartado, es importante recordar que el presente artículo tuvo como objetivo fundamental describir la auditoría administrativa como una herramienta de análisis profunda, pensada para el diagnóstico de problemas dentro de las organizaciones. A lo largo del texto, se buscó mostrar que este proceso va mucho más allá de una simple revisión de papeles o números, convirtiéndose en una vía para entender la realidad de la empresa, conocer su entorno y detectar de manera oportuna las fallas que afectan su funcionamiento diario.

Tras la revisión de los diferentes fundamentos teóricos y normativos pertinentes, se ha logrado sistematizar una visión integral sobre la función estratégica que cumple esta disciplina. Este recorrido permitió conectar la teoría con la práctica, consolidando una perspectiva mucho más clara de cómo ayudar a las empresas a mejorar, permitiendo llegar a las siguientes conclusiones determinantes para el ejercicio profesional:

La AA se considera un análisis, estudio, revisión, examen o diagnóstico que se realiza a una empresa u organización, de manera total o parcial, con el propósito de conocer su estado actual y, a partir de estos resultados, establecer conclusiones y recomendaciones para la institución auditada. Esta herramienta es ejecutada exclusivamente por el Licenciado en Administración debidamente colegiado, quien recibe el nombre de auditor administrativo y puede realizar el estudio de manera individual o en colectivo para integrar visiones distintas pero complementarias, fortaleciendo así el trabajo en equipo, factor clave dentro de cualquier organización. De igual manera, su marco legal se sustenta en la

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley de la Profesión del Licenciado en Administración, el Manual de Normas Técnicas de Actuación Profesional y el Código de Ética profesional de la profesión.

En este mismo orden de ideas, la AA, al igual que otros tipos de auditorías, culmina con la emisión de un informe. En el caso particular de la auditoría en estudio, este se denomina Informe Final de Auditoría Administrativa, documento donde se plasma el resultado de la investigación. Para ello, el auditor administrativo dispone de tres modalidades: general, ejecutivo y de aspectos relevantes, cada uno adaptado al contexto donde se realice el examen. En tales documentos, se registran los hallazgos principales junto con las propuestas de implantación de las recomendaciones para solventar las problemáticas detectadas; posteriormente, el informe se presenta ante el titular de la organización para comunicar los resultados del diagnóstico obtenido.

Por todo lo expuesto, la necesidad de una AA en las organizaciones debe ser cada día más frecuente; con esta herramienta se podrá detectar cualquier situación presentada o a presentarse en un periodo determinado, considerando que puede ser realizada en todo tipo de organización, sea pública, privada o social, y ejecutada por personal interno o externo, es decir, sin vínculos laborales con la entidad auditada. Así pues, su aplicación impulsará el crecimiento organizacional, ya que esta representa una gestión estratégica de cambio orientada a una correcta toma de decisiones gerenciales.

Para finalizar, es importante resaltar que, ante la limitada información actualizada sobre esta temática, el presente artículo busca servir de apoyo y base referencial para futuras investigaciones. El propósito principal de este esfuerzo es ofrecer un punto de partida que ayude a entender mejor el estado actual de la disciplina y su evolución, permitiendo que otros colegas y estudiantes tengan un documento confiable y accesible para orientar sus propios estudios y reflexiones en el campo administrativo.

Al cubrir este vacío de contenido, este trabajo no solo aclara el panorama actual de la auditoría administrativa, sino que también pretende motivar a otros profesionales a seguir profundizando en esta área. De esta forma, se espera aportar una base sólida que inspire nuevos análisis académicos, fomentando el interés por mejorar las prácticas gerenciales y administrativas en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada.

Referencias

Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela. (2021, 04 de mayo). *Manual de Normas Técnicas de Actuación Profesional (MNTAP) (4ª edición)*. https://somosfeclave.org/wp-content/uploads/2024/01/normas_de_actuacion_profesional.pdf

- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Segunda edición. México: Pearson Educación. https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/31602728_Auditoria_Administrativa/links/59e5491d0f7e9b0e1aa88c8b/Auditoria-Administrativa.pdf
- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., & Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3),163-173. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- KPMG (2020). *¿Qué es una auditoría? Una guía para el proceso de auditoría y por qué es importante*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2021/01/Qu%C3%A9-es-una-auditor%C3%ADa-BLC.pdf>
- Reyes, L., y Carmona, F. A. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/cbb661ef-30e3-4263-b7b2-810e88237f5f>
- Rodríguez, A., González, A., y Jaramillo, J. (2023). La auditoría: disciplina fundamental en el proceso para evaluar la evidencia en el ámbito administrativo. *Revista Faeco Sapiens*, 6(2), 85-102. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v6n2.a4012>
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría administrativa. Proceso y aplicación*. Primera edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. https://www.academia.edu/14852462/Auditoria_administrativa

DOS SANTOS, UN MISMO DESTINO, ANALOGÍAS EN LAS VIDAS DE CARMEN RENDILES Y JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

¹Luis Eduardo Traviezo-Valles

 <https://orcid.org/0000-0003-4544-6965>

²Celeste De Sousa-Rodríguez

 <https://orcid.org/0009-0002-4270-9600>

Recibido: 08-01-2026

Aceptado: 25-03-2026

Resumen

El presente ensayo analiza las profundas analogías biográficas, históricas y espirituales entre la madre Carmen Rendiles y el doctor José Gregorio Hernández, los dos primeros santos autóctonos de Venezuela, canonizados simultáneamente el 19 de octubre de 2025. Mediante una metodología de biografía comparada, se contrastan hitos fundamentales, desmitificando distorsiones sobre su estatura física y la cronología del microscopio en el país. El estudio identifica convergencias extraordinarias, donde ambos nacieron en hogares de fe inquebrantable con madres homónimas (Antonia), se formaron académicamente en Francia y compartieron una sensibilidad artística volcada principalmente en la pintura del Sagrado Corazón de Jesús, reflejando una cristocentría que rigió sus vidas. Desde lo espiritual, el ensayo profundiza cómo ambos transformaron la fragilidad humana en potencia divina. Carmen, con su agenesia de brazo, y José Gregorio, con su humildad franciscana, encarnaron la "santidad de lo cotidiano" y el servicio abnegado a los sufrientes. Se examina la simetría mística de sus milagros de beatificación, los cuales guardan relación con sus propias vivencias: la curación de una mano y la sanación de una herida de perdigones (escopeta). Finalmente, se analiza cómo sus accidentes de tránsito simbolizan el viaje definitivo hacia la plenitud, dejando un legado donde la ciencia y la caridad no se oponen, sino que se funden. Se concluye que ambos representan un modelo de santidad con "aroma venezolano", donde la identidad nacional y la entrega absoluta a Dios se convierten en pilares de esperanza para la cultura contemporánea, particularmente la venezolana.

Palabras clave: historia de la ciencia; biografía comparada; humanidades; identidad latinoamericana; Venezuela.

TWO SAINTS, ONE DESTINY: ANALOGIES IN THE LIVES OF CARMEN RENDILES AND JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

Abstract

This essay analyzes the profound biographical, historical, and spiritual parallels between Mother Carmen Rendiles and Dr. José Gregorio Hernández, the first two native saints of Venezuela, canonized simultaneously on October 19, 2025. Using a comparative biography methodology, it contrasts key milestones, debunking misconceptions about their physical stature and the chronology of the microscope in the country. The study identifies extraordinary convergences: both were born into homes of unwavering faith to mothers with the same name (Antonia), received their academic training in France, and shared an artistic sensibility primarily focused on painting the Sacred Heart of Jesus, reflecting a Christocentrism that guided their lives. From a spiritual perspective, the essay delves into how both transformed human fragility into divine power. Carmen, with her missing arm, and José Gregorio, with his Franciscan humility, embodied the "holiness of the everyday" and selfless service to the suffering. The

¹ Lcdo. en Bioanálisis. Maestro en Protozoología. Profesor Titular Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Barquisimeto, Venezuela. Autor de correspondencia: ltravies@ucla.edu.ve

² Profesora en Educación Integral. Lcda. en Teología Pastoral. Especialista en Formación y Acompañamiento Psicológico de Jóvenes. Investigadora independiente. Barquisimeto, Venezuela. celestroikarolinars@hotmail.com

mystical symmetry of their beatification miracles is examined, revealing their connection to their own experiences: the healing of a hand and the recovery from a shotgun pellet wound. Finally, the analysis explores how their traffic accidents symbolize the ultimate journey toward fulfillment, leaving a legacy where science and charity are not opposed, but rather fused. It concludes that both represent a model of holiness with a "Venezuelan flavor," where national identity and absolute devotion to God become pillars of hope for contemporary culture, particularly for Venezuelan culture.

Keywords: history of science; comparative biography; humanities; Latin American identity; Venezuela.

Introducción

La Iglesia Católica venezolana ha transitado un camino de fe de más de un siglo para ver florecer sus frutos de santidad autóctonos. Si bien este sendero fue iluminado inicialmente por la elevación a los altares de la Beata Madre María de San José en 1995 (primera venezolana en alcanzar dicha distinción), posteriormente de la Madre Candelaria de San José (2008) donde ambas beatas serían acompañadas por otras dos figuras venerables descritas en el presente manuscrito, donde el hito culminante de este proceso se alcanzó el 19 de octubre de 2025. En esta fecha histórica, la Plaza San Pedro del Vaticano, fue testigo de la canonización simultánea de la Madre Carmen Rendiles (MCR) y el Dr. José Gregorio Hernández (JGH). Este acontecimiento no solo consagra a los dos primeros santos plenos de la nación, sino que entrelaza las vidas de una religiosa y un médico en una simetría biográfica que merece ser analizada bajo el prisma de la historia comparada.

Existen muchas distorsiones históricas con respecto a nuestros dos santos, que al ser repetidas tanta veces, convierten un hecho histórico falso en un supuesto hecho real que no admite dudas, tal como la presunta introducción por parte de JGH de los primeros microscopios a Venezuela, cuando lo cierto es que los primeros microscopios fueron traídos a Venezuela por el botánico sueco Peter Löfling en 1754, aproximadamente 107 años antes que los microscopios Carl Zeiss que trajo JGH, igualmente otra distorsión histórica que es colocar en la mayoría de las estampitas y *flyers* de ambos santos a una JGH más alto y una MCR más baja, cuando en realidad ella era más alta (1,72 metros) y el más bajo (1,60 metros) por lo que, lo lógico debería ser colocarla a ella ligeramente más alta que a él en las representaciones gráficas (Traviezo, 2021).

Por esto, se hace necesaria la divulgación precisa de las historias de vida y las obras de ambos santos y principalmente tomando en cuenta una de las preguntas más frecuentes que consultan los devotos, que es el trato que pudieron tener ambos en vida y aunque en la actualidad no existe evidencia histórica de que se conocieran, a pesar de que ambos vivieran en Caracas. El que no se conocieran tal vez pudo ser causado porque JGH le llevaba 39 años más de edad a MCR, lo que hace muy difícil (mas no imposible) que coincidieran en una actividad social o en una consulta médica, de aquí que el objetivo

principal de este manuscrito fuera plasmar información veraz de las principales coincidencias que acompañaron a nuestro dos nuevos santos en su transitar por una vida ejemplarizante (Mosquera, 2025).

Desarrollo

Hijos de familias católicas muy unidas

La familia Rendiles Martínez acostumbraba a bendecir la comida en el desayuno, el almuerzo y la cena, rezaban el rosario juntos a diario, guiando la oración el Sr. Ramiro Antonio Rendiles, todos eran respetuosos de los diez mandamientos y practicantes de los sacramentos. El padre trabajaba en un buen puesto como secretario del Banco Venezuela, la madre en las arduas labores diarias del hogar y en atender los nueve hijos de los cuales Carmen Elena fue la tercera.

En el caso de José Gregorio, la familia rezaba el *Angelus* tres veces al día, también bendecían los alimentos, rezaban juntos diariamente el rosario, presidido también por el padre, en este caso Benigno Hernández, quien trabajaba todos los días en su surtida bodega de Isnotú llamada “La Gran Parada” ayudado por su esposa Josefa Antonia Cisneros de Hernández quien también tenía que solventar todas las necesidades del hogar y atender a los siete hijos, en todas sus necesidades diarias (Traviezo, 2021).

De tal manera que, a ambas familias, Dios las premió con un hogar unido, creyente, donde valores como el respeto, el trabajo, la honestidad, la justicia, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad y la generosidad, eran prioritarios en el día a día de sus vidas, un hogar donde la oración diaria en familia y en común unión con el Altísimo, permitió sembrar en tierra fértil, en ambas personalidades, la semilla de la religiosidad y del amor al prójimo, tal como lo indicaban las Sagradas Escrituras (Duplá y Capriles, 2018).

Hijos de Antonias e hija de Antonio

Los padres de MCR fueron Ramiro Antonio Rendiles y Ana Antonia Martínez de Rendiles, esta última derivó su nombre en honor a su madre Ana Antonia Rodríguez de Martínez, tal que la madre y la abuela materna de MCR eran homónimas. Mientras que la madre de JHG se llamó Josefa Antonia Cisneros de Hernández, que recibió el Antonia por parte de su padre don Antonio de Cisneros (abuelo materno de JGH) Josefa Antonia Cisneros y Benigno Hernández se enamoraron en el pueblo de Pedraza, estado Barinas, Venezuela y ya Benigno había pedido en matrimonio a Josefa Antonia, pero por problemas políticos entre Conservadores y Liberales, Benigno tuvo que fugarse de Pedraza ya que lo habían amenazado de muerte, en este interín le envía una carta a su enamorada donde le dice:

“Josefa Antonia, me están buscando para ponerme preso y matarme, esta noche me voy con mi hermana María Luisa, quisiera que te fueras conmigo, pero si no puedes, lo entenderé, pero que la distancia no apague nuestro amor”

Esa misma noche se fugaron rumbo al estado Trujillo, cosa que no fue del agrado del suegro Antonio Cisneros, a quien nunca volverían a ver. Benigno y María Antonia se casarían en la Iglesia San Juan Bautista de Betijoque (Trujillo) el 22 de octubre de 1862, en esta época no existía todavía el matrimonio civil, el cual se institucionalizó en Venezuela fue posteriormente, el 1 de enero de 1873, por parte de otro Antonio, Antonio Guzmán Blanco (Traviezo, 2021).

Posteriormente nacería su primera hija, María Isolina (24/05/1863–04/12/1863) quien nació prematura y solo pudo vivir seis meses, luego nacería José Gregorio (26/10/1864–29/06/1919) posteriormente la tercera que también le colocaron el nombre de María Isolina (25/05/1866–22/08/1922); seguidamente María Sofía (29/09/1867–11/05/1898); luego César Benigno (30/08/1869–30/9/1943); posteriormente José Benjamín Benigno (06/09/1870–29/08/1894) y finalmente Josefa Antonia (24/08/1872–13/01/1907) a quien le colocaron el mismo nombre de la mamá en su honor, ya que murió días después por complicaciones de este, su último parto.

Al morir la madre de JGH, cuando contaba con apenas ocho años, el señor Benigno Hernández duró cuatro años de luto, luego de los cuales se casaría en Boconó con María Hercilia Escalona Hidalgo (1848–1904) teniendo el 46 año y ella 28 años (Duplá y Capriles, 2018). De esta segunda unión nacieron seis nuevos hermanos, María Avelina (Isnotú 26/11/1877–Caracas 02/07/1925), Pedro Luis (Isnotú, 23/12/1878–Caracas, 17/03/1918), Ángela Meri (Isnotú 01/03/1880–Caracas, 07/02/1904), Sira María (Isnotú 27/02/1882–Isla de Trinidad) fue religiosa, José Benigno (Isnotú 26/09/1884–24/12/1937) quien también sería médico y finalmente Hercilia del Carmen (Isnotú 06/02/1887–Caracas 06/04/1925).

Figura 1



Nota: En la parte superior izquierda los padres (Antonios) de MCR, abajo y a la derecha la madre (Antonia) de JGH.

Huérfana de padre y huérfano de madre

Carmen Elena tuvo que contender con la enorme tristeza de la muerte repentina de su padre (el sostén económico de toda la familia) Ramiro Antonio Rendiles, quien fallece en 1924 con apenas 52 años y sin dejarle bienes como herencia, solo su buena casa que, a Dios gracias, era propia y en la que había invertido todos sus ahorros, esto obligó a la familia Rendiles Martínez a hacer muchos recortes económicos para poder salir a flote y aquí es donde Carmen Elena con apenas 21 años, valientemente, toma las riendas de la situación, junto con su madre y así poder salir de este mal escenario económico, junto con todos sus hermanos.

En el caso de José Gregorio, la orfandad fue más temprana ya que su madre Josefa Antonia (1830-1872) muere con apenas 42 años, por complicaciones luego de su séptimo parto (en Isnotú no había médico) por lo que, como un homenaje póstumo, su padre le colocaría a su última hija el mismo nombre de su madre (Traviezo, 2021). José Gregorio contaba con apenas ocho años y como hermano mayor tuvo que aumentar sus responsabilidades en el cuidado de sus otros cinco hermanos, interesadamente, su padre Benigno Hernández también quedó huérfano de madre muy joven, tal que quedó al cuidado de sus abuelos y por esto le colocó a su primer varón el nombre de su abuelo que también se llamó José Gregorio (bisabuelo de nuestro santo).

Líderes de todos sus hermanos

Carmen Elena a pesar de carecer de su brazo izquierdo, siempre fue la líder en todas las actividades con sus hermanos y primos, e incluso lideraba el subirse a los árboles de mango que estaban en el patio de su casa, también utilizaba la prótesis de su brazo izquierdo, que era muy fuerte y pesada, para pegarle a los tramposos en los juegos, de igual manera a los que se portaban mal, manteniendo el orden en todos ellos. Hasta el día de su muerte, todos sus hermanos y sobrinos siempre acudían a la congregación de las Siervas de Jesús para pedirle su opinión y consejos a madre Carmen, al morir MCR, esta responsabilidad recayó en su hermana de sangre que también se hizo monja, Luisa Antonia Rendiles, que se hizo llamar en la congregación como hermana San Luis.

José Gregorio también fue el líder de los seis hermanos Hernández Cisneros, les hacía sombreritos de papel, los disfrazaba de soldaditos, hacían desfiles por toda la casa, siempre empezaba o motivaba el inicio de los juegos, los dejaba jugando, se iba a realizar sus tareas de hermano mayor, tales como buscar agua potable en el río, atender y darles comida a los animales de la casa, estudiar, entre otros (Duplá y Capriles, 2018). Ambos santos fueron hermanos protectores, especialmente JGH, ya de adulto, se llevó a todos sus hermanos de Isnotú para Caracas y siempre estuvo pendiente de ellos, de su sustento y de su salud (Adedeji, 2025).

Cisneros por parte de su cuñado benefactor y Cisneros por parte de madre

Una de las hermanas de sangre menores de madre Carmen, Albertina María (la penúltima de los hermanos) contrajo nupcias con Diego Cisneros, quien le regaló a la congregación el terreno donde actualmente se encuentra construido el Colegio Belén, uno de los hijos de esta pareja sería Gustavo Cisneros Rendiles, quien florecería como un importante hombre de negocios en Hispanoamérica, dueño de Venevisión, Automercados CADA y PEPSICOLA Venezuela, entre otras compañías. José Gregorio llevaba el apellido Cisneros por parte de su madre, los Cisneros de San Silvestre de Totumal (Barinas) donde nació la madre de JGH, que luego migraría a la población de Pedraza (Barinas) donde se conocieron y enamoraron los padres de José Gregorio.

Aprendieron francés antes de ir a Francia a estudiar

Carmen Elena estudió en un excelente colegio, el San José de Tarbes de Caracas, allí entre las materias que se impartían estaba el francés, que era para la época muy necesario, el equivalente al inglés en la actualidad. Luego de su ingreso en 1927, a los 24 años, a la congregación de las Siervas de Jesús en el Santísimo Sacramento (de origen francés) por su excelente comportamiento, es enviada a estudiar y prepararse en Francia en la casa madre de la congregación, luego como la madre superiora le tocaría también viajar varias veces a este país, de tal manera que llegó a hablar y escribir a la perfección este idioma.

José Gregorio también recibió clases de francés en el Colegio de los Hermanos Villegas, donde logró dominarlo muy bien, lo cual le sirvió ya graduado de médico, cuando fue becado por el presidente de la época el Dr. Rojas Paul, recomendado por sugerencia del Dr. Calixto González, quien fuera profesor universitario de JGH, que sabía de su excelente capacidad académica, de tal manera que fue también enviado a Francia donde estudiaría Histología y Embriología con el Dr. Mathias Duval, Fisiología con Charles Richet (premio Nobel de Medicina en 1913) y Bacteriología con el Dr. Isidor Strauss, entre otros (Duplá y Capriles, 2018).

Les gustaba dibujar y pintar

A la madre Carmen le encantaba dibujar y pintar, antes de pertenecer a la congregación de las Siervas de Jesús, a los 18 años, empezó a estudiar en una Escuela de Artes y Oficios cercana a su casa, donde aprendió a dibujar con carboncillo, teniendo preferencia principalmente por los rostros, incluso llegó a recibir clases del maestro español Manuel Cabré (1890-1984) el pintor del Ávila, quien era 13 años mayor que MCR, ella combinó su pasión por la pintura con su profunda fe cristiana y la plasmó entre tantas obras, en un dibujo al carboncillo del Sagrado Corazón de Jesús (figura 1A) cuyo original está en

resguardo de un sobrino de MCR y una bella réplica del mismo se puede apreciar en el Museo del Colegio Belén en Caracas.

Por su lado JGH fue un poco más autodidacta en el arte del dibujo y la pintura, lo cual le sirvió mucho para dibujar en los pizarrones elementos anatómicos, las bacterias, los parásitos y sus ciclos biológicos, pero también plasmó su amor a Dios a través de dos de sus principales obras, el Sagrado Corazón de María y el Sagrado Corazón de Jesús, ambos en resguardo de la familia Hernández (figura 1B) coincidiendo esta obra pictórica con el mismo tema de MCR (Traviezo, 2021).

Figura 2



Nota: A la izquierda, Sagrado Corazón de Jesús pintado por madre Carmen Rendiles y a la derecha un Sagrado Corazón de Jesús pintado por el Dr. José Gregorio Hernández. Fuente: original de nuestros dos santos y fotocomposición de los autores.

Sabían coser y diseñar hábitos y trajes

A la madre Carmen le gustaba coser a pesar de su discapacidad del brazo izquierdo, incluso hoy en día en el museo en su honor en el Colegio Belén de Caracas, se pueden apreciar todos los utensilios que empleaba para sus labores de corte y costura, como también algunos de sus hábitos. Cuando MCR comenzó como novicia le mandaron a coser un cierre, la madre superiora le ordenó que lo deshiciera y volviera hacer, porque no estaba perfecto, por esto ella se molestó mucho, se fue a su habitación para hacer la maleta e irse de la congregación y es en ese momento que se acordó de lo que les dijo su mamá:

“Yo no les voy a escoger sus esposos, eso lo harán solo ustedes, pero selecciónenlo muy bien, no se equivoquen, ya que no quiero aquí en la casa esposas arrepentidas”

Entonces es cuando ella recordó que estaba casada con Cristo, que no podía deshacer su unión con Él por solo una pelea, que era un matrimonio con Dios para toda la vida (Mosquera, 2025).

José Gregorio por su parte, aprendió a coser con un amigo sastre cuando todavía era estudiante en la Universidad Central de Venezuela (UCV) quien le enseñó en Caracas a confeccionar y coser sus propios trajes y camisas, lo cual llegó a hacer muy bien. Ambos santos tuvieron también un don en este oficio (Traviezo, 2021).

Desarrollaron sus vidas en la capital

Ambas figuras consolidaron su impronta espiritual y profesional en el corazón de la capital venezolana, convirtiendo a Caracas en el escenario principal de sus obras. La Madre Carmen Rendiles nació, desarrolló su misión durante 73 años y falleció en esta ciudad, donde hoy reposan sus restos como símbolo de identidad local. Por su parte, José Gregorio Hernández arribó a la urbe a los 13 años y permaneció en ella durante cuatro décadas hasta su trágica muerte a los 54 años. Esta estancia de 41 años en el valle caraqueño permitió que su reconocimiento como médico y científico superara incluso su origen andino, logrando que ambos santos sean percibidos hoy como pilares fundamentales de la historia urbana y religiosa de la Caracas contemporánea.

La tristeza de ver morir a un hermano

Carmen Elena, vivió una gran pérdida con la muerte de su hermano Francisco José Antonio a la edad de apenas 17 años, quien era muy cercano a ella y a quien siempre aconsejaba que dejara sus actividades políticas contra la dictadura del general Gómez, ya que lo habían detenido y puesto preso en una oportunidad, por lo que costó mucho liberarlo (Traviezo & De Sousa, 2025). Esta pérdida de un hermano menor fue aún más dolorosa y trágica para JGH, quien vio partir a sus hermanos de padre y madre, José Benjamín Benigno en 1894 (murió de fiebre amarilla con apenas 24 años), María Sofía en 1898 y a Josefa Antonia (la menor de los Hernández Cisneros) en 1907, igualmente vería morir a sus hermanos (del segundo matrimonio de su padre) Ángela Meri en 1904 y Pedro Luis en 1918 (Suarez, 2005).

Dos accidentes de tránsito fueron el inicio de su fin

La Madre Carmen acostumbraba visitar todas las casas de la congregación para supervisarlas y motivarlas, es así que en 1974 cuando se dirigían a visitar una casa ubicada en Aregüe, municipio Torres del estado Lara, específicamente cuando iban en la antigua carretera de Chivacoa a Barquisimeto, un carro les quitó la derecha y ocurrió un fuerte choque de frente que afectó a las cuatro hermanas que estaban en el carro (figura 2) llevando la peor parte madre Carmen, quien tuvo que ser enviada en una ambulancia

que de casualidad pasó cinco minutos después del choque por el lugar del accidente y la trasladó de urgencia al Hospital Antonio María Pineda de Barquisimeto, donde fue operada esa misma noche, allí permaneció durante 25 días ya que hubo necesidad de operarla en otras oportunidades ya que tuvo fracturas en ambas piernas, principalmente fractura del fémur izquierdo (Madre Concepción, 2025).

Este accidente de tránsito sería tan terrible para madre Carmen que hubo la necesidad de usar andaderas y silla de ruedas el resto de su vida, biógrafos señalan que a raíz de este accidente presentó dolencias terribles a las que ella se refería como *“es una astillita más de la cruz que llevó Cristo”* en los siguientes años del accidente la salud de madre Carmen declinó exponencialmente hasta que tres años después, el 9 de mayo de 1977, a las 8:15 a.m. y a los 73 años, partiría de este mundo y hacia los brazos del Santísimo, nuestra Santa Carmen Rendiles (Madre Concepción, 2025).

En el caso del Dr. José Gregorio Hernández el accidente de tránsito fue fatal y de una manera más inmediata, ya que el 29 de junio de 1919, cuando salía de la Farmacia de Amadores con unas medicinas que él había comprado para tratar a una anciana que lo necesitaba urgentemente, en ese momento estaba deteniéndose un tranvía eléctrico frente a Hernández (figura 2) en dicha esquina y el fuerte ruido del frenar del tranvía le impidió oír el vehículo que al lado del tranvía lo pretendía adelantar, tal que ni Hernández ni el conductor del Hudson Essex (Fernando Bustamante) se percataron el uno del otro, lo que hizo que el carro golpeará a Hernández, lo empujara perdiendo el equilibrio, el golpe lo recibió en la cabeza con el filo de la acera, produciéndole inmediatamente fractura de la base del cráneo con pérdida de la masa encefálica, lo cual según algunos autores le produciría la muerte instantánea (Duplá y Capriles, 2018).

Es un dato biográfico resaltante que al Dr. Hernández nunca le agradó el traslado en automóviles, prefiriendo siempre la caminata como medio para conectar con su entorno; una reticencia que algunos historiadores interpretan hoy como una suerte de premonición ante su destino final. No obstante, durante el azote de la Gripe Española en Caracas, su sentido del deber médico superó cualquier reserva personal, viéndose en la necesidad de utilizar un vehículo con chofer para optimizar sus tiempos de respuesta. Esta excepción histórica le permitió atender a una cantidad masiva de pacientes en el crítico período de la pandemia de 1918, demostrando que su compromiso con la salud pública prevalecía sobre sus propias aprensiones (Suarez, 2005). Paradójicamente, el instrumento tecnológico que aceptó por caridad hacia sus enfermos sería el mismo que, años más tarde, segaría su vida en una de las calles de La Pastora.

Figura 3

Nota: En la parte superior izquierda representación del accidente de MCR y en la parte inferior derecha, representación del accidente de JGH. Fuente: fotocomposición de los autores.

La educación fue su pasión

MCR recibió en febrero de 1977 (poco tiempo antes de morir) la Orden Andrés Bello por parte del presidente de la época Carlos Andrés Pérez (figura 3) por sus 50 años de servicio a la educación venezolana, donde entre tantos logros pudo fundar el Colegio Belén de Caracas, el Colegio Nuestra Señora del Rosario en La Punta, estado Mérida, el Colegio Santa Ana de niñas en Caracas, entre otros. Igualmente fundaría un Colegio para maestras normalistas en Caracas (Traviezo y De Sousa, 2025). Una de las principales vocaciones de madre Carmen fue siempre la educación ya que ella cuando joven dio catecismo, en la congregación fue maestra de las novicias y posteriormente la precursora y líder de las instituciones educativas de la congregación Siervas de Jesús que alcanzaría obras en Venezuela, Colombia, Ecuador y España (Mosquera, 2025).

Por su parte JGH desarrolló mayormente su vocación docente primero cómo tutor de estudiantes (asistente del docente) en el Colegio de los Hermanos Villegas (Caracas) y luego como profesor universitario en la Universidad Central de Venezuela (UCV) donde entre tantas cosas enseñaría a los estudiantes por primera vez en Venezuela como utilizar los tensiómetro modernos que medían tanto en la tensión sistólica, como la diastólica (la alta y la baja) pues, antes de JGH sólo existía el tensiómetro de Pachón que media exclusivamente la tensión sistólica o alta. También JGH sería el primero en enseñar a

utilizar los microscopios modernos que trajo de Alemania (marca Carl Zeiss) los primeros en Venezuela con objetivos apocromáticos y objetivos de inmersión (Traviezo-Valles, Traviezo-Triolo y Dávila, 2025).

Figura 4



Nota: En la parte superior derecha, una fotografía del Laboratorio de Física, Química y Biología en la Universidad Central de Venezuela, creado por JGH, colección de la Biblioteca Nacional. En la imagen inferior izquierda, fotografía de autor desconocido el día del conferimiento de la Orden Andrés Bello a MCR.

Sus restos reposan en Caracas

Los restos mortales de estos dos pilares de la fe venezolana hallaron su descanso definitivo en recintos sagrados de la capital, convirtiéndose en puntos de peregrinación y veneración popular. En el caso de la Madre Carmen Rendiles, sus reliquias reposan en la Capilla del Colegio Belén, sede de la congregación de las Siervas de Jesús que ella misma fundó (Siervas de Jesús, 2025). Por su parte, el Dr. José Gregorio Hernández, tras ser exhumado del Cementerio General del Sur, descansa actualmente en el Santuario Diocesano de Nuestra Señora de La Candelaria. Ambas ubicaciones, situadas en el corazón de Caracas, no solo custodian su presencia física, sino que sirven como testimonio perenne de su legado de santidad en medio del dinamismo urbano.

El milagro de su beatificación estuvo relacionado con sus historias de vida

El primer milagro o el milagro de la beatificación de la madre Carmen fue el de la doctora especialista en Cirugía, Trinette Durán de Branger, quien durante una cirugía tropezó con un cable suelto que le proporcionó una fuerte descarga eléctrica que le dañó toda la sensibilidad del brazo derecho y Dios

por la intersección de MCR logró curarla inmediatamente, irreversiblemente y sin poder ser explicado por la ciencia. Una santa que carecía del brazo izquierdo logró curar el brazo derecho de una cirujana (Siervas de Jesús, 2025).

En el caso del primer milagro de beatificación de JGH fue el de la niña Yaxury Solórzano, quien en el forcejeo de su padre con un delincuente que le quería robar su moto, este le intentó disparar, pero lamentablemente la descarga de la escopeta (perdigones) la recibió la niña en el parietal derecho sufriendo fractura con pérdida de masa encefálica, es allí cuando Dios por medio de la intersección de JGH, que se logra la cura inmediata de Yaxury, lo cual tampoco pudo ser explicado por la ciencia.

Se asemejan ambos casos en que MCR que carecía del brazo izquierdo intercedió para curar un brazo derecho y JGH quien murió por fractura de la base de cráneo con pérdida de masa encefálica intercedió para una paciente también con fractura de cráneo y también con pérdida de masa encefálica, pareciera que ambos santos se vieron identificados en estos dos casos particulares que se relacionaban tan perfectamente a sus respectivas historias de vida.

Canonizados el mismo día

Ambos acontecimientos fueron aprobados e informados por el papa Francisco, pero por la muerte de este último, el acto de canonización fue postergado para ser realizado en el Vaticano el 19 de octubre del 2025, por el nuevo papa León XIV, esta canonización fue simultánea para estos dos venezolanos y junto a ellos también fueron canonizados Pedro To Rot, Monseñor Ignacio Maloyan, Vicenta María Poloni, María Troncatti y Bartolo Longo.

Las reliquias del Dr. José Gregorio Hernández fueron confeccionadas por las Siervas de Jesús

Otra extraordinaria casualidad, es que las reliquias de primer grado del Dr. José Gregorio Hernández (160 reliquias, 40 relicarios) que se repartirían principalmente a todas las diócesis de Venezuela, fueron elaboradas por las hermanas de la congregación Siervas de Jesús, la cual fue fundada en 1965 por la madre Carmen Rendiles, estas reliquias son de primer grado ya que son fragmentos de huesos de JGH obtenidas de la exhumación de sus restos en el año 2020.

En Venezuela existen 41 circunscripciones eclesísticas, 9 arquidiócesis, 26 diócesis, 2 exarcados orientales, 3 vicariatos apostólicos, 1 ordinariato militar, 1.378 parroquias y 3.561 centros pastorales. Son 68 obispos, 2 cardenales arzobispos, 1 nuncio apostólico, 13 arzobispos y 52 obispos auxiliares, tal que son 45 obispos activos y 23 eméritos. En pastoral se cuenta con 2.774 sacerdotes (1.882 del clero secular y 892 del clero religioso o regular), 204 diáconos permanentes, 151 miembros de institutos seculares, 9.233 misioneros laicos, 202 hermanos, 1.160 seminaristas mayores, 3.293 religiosas consagradas y 28.980 catequistas.

La configuración espiritual de Venezuela presenta una identidad predominantemente cristiana, donde el 80% de la población se adscribe al catolicismo, mientras que un 9,5% se identifica como protestante o anglicano. Esta hegemonía religiosa convive con un 9,7% que se declara sin filiación y un 0,8% perteneciente a diversas minorías que incluyen comunidades judías, musulmanas, bahaíes y ricas tradiciones indígenas (Consolata América, 2025). Tal panorama demográfico subraya la trascendencia de figuras como MCR y JGH, quienes emergen como referentes de cohesión social en un país donde la fe católica sigue siendo el eje transversal de su cultura y valores.

Conclusiones

El análisis de las analogías entre la Madre Carmen Rendiles y el Dr. José Gregorio Hernández revela que sus vidas no fueron sucesiones de eventos fortuitos, sino un diseño providencial que entrelaza la ciencia, la fe y el servicio al prójimo. Estas figuras, ahora elevadas a los altares como los primeros santos originarios de Venezuela, demuestran que la santidad no es un estado inalcanzable o reservado exclusivamente para tiempos remotos, sino una posibilidad latente en la cotidianidad del compromiso profesional y religioso.

Más allá de los hitos históricos y las coincidencias biográficas aquí expuestas, el legado de ambos santos recuerda que todo bautizado está llamado, por su propia condición, a la vocación de la santidad. JGH desde el rigor del laboratorio y la docencia universitaria y MCR desde la entrega en la vida consagrada, pese a sus limitaciones físicas, son testimonios de que la perfección de la caridad, que se alcanza en el cumplimiento del deber diario. En última instancia, sus vidas ofrecen a la identidad venezolana y latinoamericana un modelo de resiliencia y espiritualidad, invitando a cada ciudadano a reconocer que el camino a los altares comienza en la entrega desinteresada a los demás en el aquí y el ahora.

Referencias

- Adedeji, I. (2025). *Designing for a Holy Woman Who Was No Slouch with a Hammer*. The New York Times. 11/11/2025. https://www.nytimes.com/2025/11/10/arts/design/mother-carmen-saint-design-medallion.html? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr_pto=sc
- Consolata América. (2025). *La Iglesia Católica en Venezuela*. <https://www.consolataamerica.org/es/la-iglesia-catolica-en-venezuela/>
- Duplá, F., Capriles, A. (2018). *Se Llamaba José Gregorio Hernández*. AB Ediciones. Caracas, Venezuela. Pp. 164. En: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/E-book/AAU4959.pdf>
- Madre Concepción. (2025). *El accidente de madre Carmen*. Baltazar Porras, Cuenta Oficial. <https://www.instagram.com/reel/DL1E8pFlvQP/?hl=es>

- Mosquera, P. (2025). *Una artista talentosa y un raquetazo: Curiosidades de la Madre Carmen Rendiles*. Barquisimeto, Venezuela. <https://madrecarmendevenezuela.com/articulo/una-artista-talentosa-y-un-raquetazo-curiosidades-de-la-madre-carmen-rendiles>
- Siervas de Jesús. (2025). *Biografía de Madre Carmen*. <https://madrecarmendevenezuela.com/biografia>
- Suarez, MM. (2005). *José Gregorio Hernández*. Biblioteca Biográfica Venezolana. C.A. Editora El Nacional. Pp. 131. <https://www.anhvenezuela.org.ve/wp-content/uploads/2024/09/JOSE-GREGORIO-HERNANDEZ-BBV-N%C2%B0-2.pdf>
- Traviezo Valles, L., De Sousa, C. (2025). Madre Carmen Rendiles, la santidad con aroma venezolano. *Momboy* (24), 247-260. <https://doi.org/10.70219/mby-242025-398>
- Traviezo, L. (2021). *El Dr. José Gregorio Hernández, un santo para nuestros días*. Editorial Paulinas. Santo Domingo. República Dominicana. 1ra ed. https://www.researchgate.net/publication/378610175_El_Doctor_Jose_Gregorio_Hernandez_un_santo_para_nuestros_dias#fullTextFileContent
- Traviezo Valles, L., Traviezo Triolo, A., Dávila, J. (2025). Primeros microscopios para estudios médicos traídos a Venezuela por el Dr. José Gregorio Hernández. *Revista Salud Amazónica y Bienestar*, 4(1): e885. <https://doi.org/10.51252/rsayb.v4i1.885>

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL POLICIAL¹Franklin Giovanni Rodríguez López <https://orcid.org/0009-0005-6275-3854>

Recibido: 10-04-2025

Aceptado: 07-05-2025

Resumen

La gerencia policial constituye un eje importante para garantizar la seguridad ciudadana, por tanto es necesario el desarrollo de habilidades que lo hagan posible, promoviendo la formación en las organizaciones. El objetivo principal de este estudio consistió en determinar la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales en la formación del personal policial. Para ello, se ejecutó una revisión documental en bases como SciELO y Google Scholar, de los últimos cinco años. Se determina desde esta indagación, la importancia de la mismas, pues se orientan hacia, cómo una institución garantiza la eficiencia en materia de seguridad ciudadana, mediante sus procesos de socialización, liderazgo, formación continua y desarrollo técnico científica. En los hallazgos se evidenció la necesidad del desarrollar habilidades cognitivas, sociales y técnicas en el desempeño del gerente policial. Se recomienda aplicar estrategias para el desarrollo de habilidades gerenciales que promuevan una gerencia sustentada en la participación positiva y gestión hacia el cambio, que estimule a la corresponsabilidad con las metas propuestas en la organización policial y comunitaria.

Palabras clave: habilidades gerenciales; formación; personal policial.

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL SKILLS FOR THE TRAINING OF POLICE PERSONNEL**Abstract**

Police management is a key element in ensuring citizen security; therefore, developing the skills necessary for effective management requires training within organizations. The main objective of this study was to determine the importance of developing managerial skills in police personnel training. To this end, a literature review was conducted using databases such as SciELO and Google Scholar, covering the last five years. This research establishes the importance of these skills, as they are geared towards how an institution guarantees efficiency in citizen security through its processes of socialization, leadership, continuous training, and technical and scientific development. The findings highlighted the need to develop cognitive, social, and technical skills in the performance of police managers. It is recommended to implement strategies for developing managerial skills that promote management based on positive participation and change management, fostering shared responsibility for the goals set by the police and community organizations.

Keywords: management skills; training; police personnel.

¹ Comisario del Cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalística. Doctor en Seguridad Ciudadana. Universidad Nacional Experimental de la Seguridad. Maracay, Venezuela. franklinestudiosrodriguez@gmail.com

Introducción

En un mundo globalizado, la sociedad se enfrenta a uno de los más grandes retos: desarrollar la capacidad dentro de las organizaciones, para alcanzar la innovación y superar las necesidades de la sociedad en su conjunto así como construir un modelo organizativo adecuado a los nuevos tiempos. La educación en el campo de la seguridad ciudadana, arroja un conjunto de elementos entre ellos, la formación de personal a cargo de esta tarea, el cual debe poseer un conjunto de habilidades para realizar esta gestión.

La gestión en materia de seguridad debería ser prioritaria, en función de darle utilidad a los nuevos conocimientos que la sociedad tiene de sí misma y de los procesos en construcción, generándose desde el pensamiento científico la transformación de instituciones que sirvan a los verdaderos intereses de una nación en el desarrollo del sistema de justicia. Para (Mayorga, 2025) las Políticas Públicas de seguridad ciudadana implementadas en América Latina presentan una evolución significativa en las últimas dos décadas, pero aún adolecen de limitaciones estructurales, metodológicas e institucionales que restringen su eficacia y sostenibilidad.

Los desafíos que implanta el presente siglo, relacionado a la formación del talento humano, en su quehacer político, tecnológico, así como las otras áreas de las empresas e instituciones en el mundo, han obligado a las organizaciones tanto públicas como privadas, a modificar su filosofía y prácticas respecto a la actualización de la capacitación y el desarrollo del capital humano como unidad gerencial de las instituciones policiales. De acuerdo con Natera y Carmona (2021) “el cambio de valores en la gestión pública no es novedoso y posee ya un largo recorrido, tanto en la literatura académica como en el discurso político y técnico, que generalmente se ha venido definiendo e interpretando como el tránsito desde valores asociados al clásico paradigma garantista y burocrático hasta planteamientos de corte empresarial y postgarantistas” (p.1). Todo esto con el fin de certificar un progreso óptimo de las instituciones, sobre todo en esta época de post pandemia, promovida, el cual cambio todas las formas de trabajo y repercutió en la seguridad de toda la sociedad mundial.

Es por ello, que las organizaciones en el mundo que han mantenido su funcionamiento utilizaron programas o métodos para alcanzar sus metas; así bien, es de gran importancia y estrictamente necesario que en su planificación se incluya innovaciones administrativas. Para la (Salas, 2021) “No hay una correlación entre mayor número de efectivos y una mayor seguridad, hay dos variables (según los expertos) claves: la confianza que se le tenga a las instituciones policiales (des crédito compartido en la región) y la claridad de competencias y lógicas organizacionales del sistema de seguridad pública(s/n). Las organizaciones policiales latinoamericanas, exigen una renovación continua, sistemática que aporten

elementos propios para generar transformaciones positivas con el firme propósito de lograr los resultados esperados previamente; contando primordialmente con la capacitación como mecanismo para impulsar las metas propuestas, así como aplicar las herramientas necesarias para ejercer acciones gerenciales que procuren en todo momento la consolidación de los objetivos organizacionales

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la misma para generar la confianza requerida por la población. Para Vilca et al.,(2025) “La confianza en la policía refleja las actitudes y percepciones que la ciudadanía tiene sobre la capacidad de esta institución para desempeñarse con eficacia, imparcialidad y respeto hacia las personas”. La confianza en la gerencia de las organizaciones policiales y su accionar, disminuye con el aumento de los índices de violencia en las comunidades

Todas las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se les llaman "gerentes", y son las personas responsables de administrar las diligencias que articuladas ayudan a las instituciones o entidades empresariales a cumplir las metas. El asiente firme de un buen gerente es la medida de la efectividad que éste tenga para lograr las metas institucionales, es decir, la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la empresa y la capacidad para determinar el cumplimiento de los objetivos en forma asertiva, es decir; “hacer lo que se debe hacer” Según (Feles et al.,(2024) “La inseguridad y el crimen ejercen un impacto profundo en la estructura social y económica de una sociedad, alterando su cultura y afectando negativamente la productividad de los negocios y las inversiones estructurales”. Esto requiere de la formación gerencial de un personal, para enfrentar los nuevos retos y desafíos que demanda la actual sociedad.

Para ahondar en las habilidades que debe poseer un gerente policial, esta investigación tiene el objetivo de: determinar la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales en la formación del personal policial, para ello se realizó una revisión documental, basad en la sistematización de diversos documentos asociados al tema en estudio. Los hallazgos determinan la importancia de desarrollar en los gerentes policiales habilidades cognitivas, sociales y técnicas, se concluye que el desarrollo de dichas habilidades en el personal, tiene un impacto significativo en el desarrollo del bienestar social al mejorar su desempeño para garantizar la seguridad ciudadana.

Categorías del estudio

Las unidades de análisis se categorizaron de forma inductiva en tres dimensiones emergentes: Habilidades Cognitivas, Habilidades Sociales y Habilidades Técnicas, las cuales permitieron estructurar la discusión de los resultados en función de la optimización del servicio policial. En la investigación se interrelacionaron componentes esenciales que intervienen en el desarrollo de las habilidades gerenciales

,(tabla 1) para fortalecer la formación del funcionario policial, para garantizar la seguridad ciudadana. Según la temática planteada surgen las siguientes categorías como resultados de la revisión documental:

Tabla 1
Categorías del estudio

Categoría Primaria	Categoría relacionada	Implicaciones en el fortalecimiento de la función policial
Habilidades Cognitivas	Formación e Innovación Tecnológica en la organización policial	Optimización de los recursos y análisis de datos criminales.
Habilidades Sociales	Desarrollo de roles gerenciales: liderazgo y resolución de conflictos	Mediación comunitaria y aumento de la percepción de seguridad
Habilidades Técnicas	Administración técnico administrativa de los procesos organizacionales	Avances en la evaluación y seguimiento de los procesos lógicos y presupuestarios

Nota: Elaborado por Rodríguez (2026)

Habilidades Gerenciales en la función policial

Las habilidades gerenciales dentro de la función policial, son un componente esencial, para brindar organización y direccionalidad en la gestión del gerente en este campo de la seguridad. Para (Álvarez et al.,2024) “en el contexto organizacional, el aporte de un gerente es fundamental, pues provee tareas obligatorias para una correcta gestión en la organización y la utilización de todos sus conocimientos y potencial en los procesos administrativos, de planificación, organización, dirección y control. Esto implica desarrollar habilidades muy específicas”. En el caso de la gerencia policial es preciso desarrollar estas habilidades para el bienestar social (PNUD,2024) “La seguridad es un derecho humano fundamental y una condición indispensable para que cada persona pueda vivir en paz, ejercer sus derechos y contribuir de manera activa al progreso tanto social como económico de la región”. Ambas categorías como la gerencia y el desarrollo eficiente de la función policial, redundan en un mayor bienestar para la ciudadanía. En el desarrollo de la seguridad ciudadana, (González ,2024)”Toda política pública que se derive del metaderecho a la seguridad ciudadana debería procurar alcanzar, mediante sus distintos planes, programas y acciones en materia de seguridad ciudadana” La administración efectiva de las organizaciones para alcanzar la eficiencia en materia de seguridad, se basa en tres habilidades básicas desarrollables. Estas son la habilidad humana cognitiva, la habilidad conceptual y la habilidad técnica y aunque estas habilidades están interrelacionadas, pueden desarrollarse de forma independiente.

Habilidades Cognitivas

La gestión policial moderna se mide por la confianza ciudadana, lo que requiere habilidades comunicativas de alto nivel, esta categoría vincula el desarrollo interno del personal con la legitimidad externa de la institución. El acercamiento con la realidad sociocomunitaria es fundamental, según (Villegas,2021)“Las habilidades cognitivas permitirán hacer un trabajo coordinado entre el sistema sensorial y el cerebro, experiencias que se adquieren según la persona, porque se aprenden observando, escuchando y/o con la práctica misma.”(p.64)Este desarrollo, es asociado la proximidad de los funcionarios en su cotidianidad para interpretar los escenarios sociales complejos.

Habilidades Sociales

Los estudios suelen reportar que el desarrollo de habilidades no debe limitarse a la operatividad, sino a la capacidad de gestionar crisis bajo presión, es decir la toma de decisiones se vuelve más descentralizada, permitiendo que mandos medios resuelvan conflictos locales sin esperar órdenes burocráticas. Para (Palencia et al.,2023) “Las habilidades sociales son comportamientos que le permiten al ser humano relacionarse con sus pares para formar relaciones interpersonales y trabajar en equipo” Entre las competencias que se asocian al desarrollo de habilidades sociales se tienen en cuenta , el liderazgo, la comunicación, la disciplina y los aprendizajes a partir de las relaciones interpersonales Un gerente policial con alta inteligencia emocional mejora el clima organizacional, lo que a su vez disminuye los índices de agotamiento profesional, en el personal a su cargo.

Habilidades Técnicas

Esta categoría se enfoca en cómo los líderes policiales gestionan el crecimiento de su equipo. La gestión ética impacta directamente en la transparencia institucional y en la reducción de la corrupción interna., según (Grijalva & Contreras, 2024) afirman que “resulta relevante desarrollar competencias gerenciales vinculadas a estas transformaciones, con el objetivo de enfrentar los desafíos gerenciales con mayor eficiencia. Sin embargo, esto depende de la preparación y conocimientos del personal directivo, lo cual adquiere mayor importancia en el contexto de la digitalización". Esto amerita el desarrollo de habilidades técnicas, para (Flores et al., 2024) “Las habilidades técnicas están basadas en conocimientos, métodos y los recursos necesarios para cumplir los objetivos propuestos en tareas especializadas.

Impacto del desarrollo de habilidades gerenciales en el personal policial

En el mundo de hoy, la mejor herramienta para la optimización de los procesos organizacionales, es la capacitación de su personal, donde poseer los conocimientos adecuados en las áreas de gestión competentes le garantizará una gran ventaja competitiva a su personal, mejorando su operación. Para (Younes et al.,2024) en su estudio sobre habilidades gerenciales , determinan que “Las habilidades

gerenciales impactan el desempeño de sus equipos de trabajo”(p.1).Así bien, la capacitación gerencial, consiente en una estructura de servicios integrados dirigidos a garantizarle la mejor atención especializada para el entrenamiento de su capital humano; abarcando las más diversas áreas operativas, entre ellas, la Gerencia General y Procesos, con excelentes planes de servicio e instalaciones diseñadas para generar el mejor ambiente para el aprendizaje; lo anterior es indicativo de la relevancia que tiene la capacitación, base esencial para promover el cambio de conductas y la formación de habilidades, tanto de los directivos, como de los demás miembros de la entidad.

En cuanto a las habilidades gerenciales empleadas en personal policial, la comunicación es la táctica que por preferencia utilizan los gerentes, siendo la relación con los subalternos la estrategia que se mantiene como garante de cumplir con las metas establecidas, dando así cumplimiento a una de las principales misiones del gerente de este tipo de organización en la que la administración de justicia implica mantener orientado a todo el personal, para que se cumpla con los mandatos judiciales y se logre correspondencia con el sentido de justicia erradicando cada vez más los índices de impunidad que fomentan entre los ciudadanos desconfianza por el sistema de rectitud y equidad. En el estudio de (De la Cruz et al.,2025) “Los hallazgos evidenciaron una relación directa entre las habilidades técnicas, humanas y conceptuales con la eficacia del liderazgo organizacional.”

La formación en habilidades gerenciales que posee el personal policial; se estima que es imprescindible, pues la aplicación y desarrollo de habilidades gerenciales; asegura el éxito o el fracaso de una institución, donde depende en gran parte del desempeño del gerente, quien viene a constituir uno de los pilares fundamentales para el desarrollo institucional y social de la organización, así como de todo el personal, quienes han de contar con la formación necesaria para emprender acciones gerenciales en los casos que lo amerite la organización. Según los resultados expuestos por (Mayorga ,2025) “ las investigaciones resaltan que las Políticas Públicas efectivas frente a la crisis de inseguridad ciudadana, requieren una visión holística sobre la base de las competencias consolidadas, el empleo de Inteligencia policial, tecnología de punta y la participación de la ciudadanía” Eso exige una acción gerencial integrada y multidisciplinaria en base a habilidades de diversa índole.

De lo anterior se desprende, que los gerentes, así como todo el personal, ha de poseer los conocimientos teóricos prácticos que le permitan asumir el estilo gerencial conveniente y en correspondencia con la realidad social actual, abocarse a gestionar de forma eficaz, equilibrada, justa y en su momento las competencias inherentes a este procedimiento, cuya filosofía ha de garantizar la eficiencia en la investigación y cumplimiento de las Leyes y normas jurídicas de la nación, mediante su determinación científica, asegurando el ejercicio de la acción civil y/o penal según el caso, que conduzca

a una sana administración de justicia; por ello toda acción gerencial debe conducir al logro de estos objetivos.

La aplicación de nuevas habilidades gerenciales se encuentran el manejo al cambio, la auténtica práctica gerencial, la puesta en práctica de novedosas competencias gerenciales así como el liderazgo efectivo, todo ello implica, obviamente, la toma de decisiones, asertividad, motivación y comunicación que deben poner en práctica tanto los gerentes como los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la organización cumpla sus objetivos.

En fin, contar con un programa de capacitación en habilidades gerenciales dirigido al personal adscrito a las organizaciones policiales, viene a constituir una alternativa viable para disminuir hasta erradicar los déficits que actualmente presenta la organización y que repercuten en el ámbito social; en este contexto, resulta pues importante contar con una herramienta que coloque a todo el personal en una misma línea epistémica y técnica para emprender las acciones directivas en la solvencia de problemas en las que; la justicia, en los actuales momentos ha demostrado debilidad y ha incitado a una cadena de episodios que promueven en el colectivo de ciudadanos desconfianza por las Instituciones, así como desvanecimiento del prestigio de la misma.

Conclusiones

Una vez conocidas las principales habilidades gerenciales, surgidas del objetivo formulado y en armonía con los hallazgos de la investigación, se determina la importancia de la mismas, pues se orientan hacia, cómo una institución garantiza la eficiencia en materia de seguridad ciudadana, mediante sus procesos de socialización, liderazgo, formación continua y desarrollo técnico científico, asegurando el ejercicio profesional que conduzca a una sana administración. De tal manera una buena gestión y desarrollo de habilidades, busca reivindicar el valor institucional, para mantener correspondencia entre los órganos de seguridad y la necesidad real de la sociedad actual.

En la investigación, se resalta la necesidad de establecer mecanismos para una adecuada administración, planificación, dirección y control de los recursos, con la finalidad de contar con el capital humano, capaz de actuar en la orientación de las actividades de la organización policial en los momentos que la situación así lo amerite. En el desarrollo de las funciones policiales, estimular y ejercer la práctica de la comunicación, la relación con los subalternos, la orientación del desempeño, así como la satisfacción de los requerimientos reales de la institución, con el fin de brindar al máximo los beneficios que constitucionalmente merece la ciudadanía con respecto a la justa administración de justicia.

Se precisa en las organizaciones policiales, promover en los gerentes y en todo el personal, experiencias formativas para que incrementen las concepciones teóricas y prácticas aplicables a la

organización para reconducir y mejorar el proceso de acción gerencial, lo que se traduciría en la mejor atención al público, siendo importante aplicar nuevas habilidades gerenciales.

Referencias

- Aguado, M. T., y Sleeter, C. E. (2021). *Educación intercultural en la distancia: Teoría y práctica*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). <https://share.google/90qMKWmzFth7RV9wS>
- Álvarez, D., Montes, J., y Osorio, C. (2024). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Revista Región Científica*, 2(2), Art. 20231. <https://doi.org/10.58763/rc2023109>
- De la Cruz, J., Barrionuevo, M., Mantari, Y., y Ortiz, R. (2025). Formación y desarrollo de habilidades gerenciales para fortalecer el liderazgo organizacional: una revisión sistemática. *Revista Impulso*, 5(12). <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/729>
- Feles Gómez, M. S., Combariza González, G. A., Cervantes Flórez, D. A., Velásquez Castiblanco, Y. L., y Urrego Calderón, C. A. (2024). Optimización de recursos policiales en zonas comerciales de Bogotá: análisis geoespacial y estratégico de vulnerabilidades. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 16(3), 46-61. <https://doi.org/10.22335/rlct.v16i3.1988>
- Flores, J., Huamani, L., Zeballos, K., y Llanos, J. (2024). Habilidades gerenciales en estudiantes de administración. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13888
- González, R. (2024). Seguridad ciudadana como metaderecho humano y rendición de cuentas como garantía: algunas notas conceptuales. *Estado & Comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 1(18), 181-199. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1i18.320
- Grijalva, T., y Contreras, R. (2024). Factores que influyen en las competencias gerenciales de los profesionales de la salud: un análisis sistemático. *Revista Invecom: Estudios Transdisciplinarios en Comunicación y Sociedad*, 5(3), Art. e050392. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10892044>
- Hernández, J. (2024). Gerencia policial desde una visión transdisciplinaria para la seguridad ciudadana en tiempos de incertidumbre. *Revista Científica Episteme*, 1(1). <http://revistas.unelvez.edu.ve/index.php/retm/article/view/2774>
- Mayorga, J. (2025). Políticas públicas frente a la crisis de seguridad ciudadana: una revisión sistemática. *Aula Virtual*, 6(13). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982025000102134
- Natera, C., y Carmona, A. (2021). Nuevas métricas para nuevos valores de gestión policial. Criterios de valor y medición de la acción de las policías locales españolas en escenarios de gobernanza

- relacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (79), 163-194.
<https://revista.clad.org/ryd/es/article/view/226>
- Pacherres-Ruiz, A. Y. (2024). Gestión de políticas públicas y seguridad ciudadana: Una revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 3145–3156.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2487>
- Palencia, F., Carvajalino, B., Córdoba, M., Córdoba, I., y Moreno, I. (2024). ¿Qué son las habilidades sociales y esenciales? Una revisión comparativa. *Poliantea*, 18(2).
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/3145>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2024, 11 de noviembre). *Seguridad ciudadana como pilar de la agenda renovada de desarrollo y democracia en América Latina y el Caribe*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/seguridad-ciudadana-como-pilar-de-la-agenda-renovada-de-desarrollo-y-democracia-en-america-latina-y-el-caribe>
- Salas, A. (2021). *Los cuerpos de policía en América Latina*. Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica [CELAG]. <https://www.celag.org/los-cuerpos-de-policia-en-america-latina/>
- Terán, M., y Niño, J. (2023). *Informe de rendición de cuentas en el uso de la fuerza policial en el contexto interamericano*. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance.
<https://www.dcaf.ch/es/publicaciones/rendicion-de-cuentas-sobre-el-uso-de-la-fuerza-policial-en-america-latina>
- Vásquez-Ortiz, J. A. (2022). Competencias gerenciales y gestión pública: revisión sistemática. *Igobernanza*, 5(17), 69–89. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.2022.168>
- Vilca, G., Machaca, J., y Sucasaca, A. (2025). Desempeño policial y confianza en la policía: comprendiendo la actitud ciudadana hacia la institución policial en Juliaca. *Waynarroque, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 4(2), 35-51.
<https://unaj.edu.pe/revistacientificawaynarroque/index.php/rCSaw/article/view/120>
- Vildoso, H. (2022). Formación académica, vocación, desempeño gerencial y liderazgo policial. *UCV-Scientia*, 14(1). <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/2154>
- Villegas, Y. (2021). Las habilidades cognitivas en el desarrollo de la memoria. *Gaceta de Pedagogía*, (41).
http://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta_de_pedagogia/article/view/1542
- Younes-Velosa, M., Echeverri-Gutiérrez, A. D., y Vieira-Salazar, J. A. (2023). Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. *Revista CEA*, 9(21), Art. e2549.
<https://doi.org/10.22430/24223182.2549>

PROGRAMAS EDUCATIVOS EN SEGURIDAD CIUDADANA PARA LA PREVENCIÓN DEL DELITO Y CULTURA DE PAZ

¹Simón Ernesto Che Peña Lobo

 <https://orcid.org/0009-0009-0972-7074>

Recibido: 10-04-2026

Aceptado: 13-05-2026

Resumen

El presente ensayo examina la relación entre las intervenciones educativas y la mejora de los índices de seguridad ciudadana que, según las políticas del modelo policial, pueden ser considerados, para desarrollar iniciativas de abordaje eficiente en comunidades de Venezuela. El objetivo principal fue analizar los programas de educación formal y no formal como factores preventivos de la delincuencia y la violencia urbana. Se trata de una revisión documental, en un marco temporal de cinco años. Los resultados indican una relación significativa entre la permanencia en el sistema escolar y la disminución de la reincidencia delictiva, destacando diversos tipos de programas de formación formal, informal y emocional, que redundan en habilidades socioemocionales reduce los conflictos comunitarios. Se identificó que la educación no solo previene el crimen, sino que reconstruye el tejido social a través de la cultura de paz. Se concluye que las políticas de seguridad pública más efectivas son aquellas que integran el componente pedagógico como eje transversal, transformando la escuela en un nodo de vigilancia comunitaria pasiva y cohesión social.

Palabras clave: *programas educativos; seguridad ciudadana; cultura de paz.*

ENGLISH EDUCATIONAL PROGRAMS IN CITIZEN SECURITY FOR CRIME PREVENTION AND A CULTURE OF PEACE

Abstract

This essay examines the relationship between educational interventions and the improvement of citizen security indicators, which, according to the policies of the police model, can be considered for developing efficient intervention initiatives in communities in Venezuela. The main objective was to analyze how formal and non-formal education programs act as protective factors against crime and urban violence. This is a literature review, over a five-year period. The results indicate a significant relation between remaining in the school system and a decrease in recidivism, highlighting various types of formal, informal, and emotional training programs that result in socio-emotional skills and reduce community conflicts. It was identified that education not only prevents crime but also rebuilds the social fabric through a culture of peace. It is concluded that the most effective public security policies are those that integrate the pedagogical component as a cross-cutting axis, transforming the school into a hub of passive community policing and social cohesion.

Keywords: *educational programs; citizen security; culture of peace.*

¹ Comisario del Cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalística, Doctor, en Seguridad Ciudadana. Universidad Nacional Experimental de la Seguridad. Maracay, Venezuela. sernestopl@gmail.com

Introducción

El objetivo principal de esta revisión fue analizar los programas de educación formal y no formal como factores preventivos de la delincuencia y la violencia urbana, resaltando factores de resiliencia urbana, utilizando fuentes confiables de evidencia científica, que permiten la reducción efectiva de los factores de riesgo delictivo. Este objetivo se plantea, considerando a la educación como elemento clave en materia de seguridad, el cual se puede señalar como un proceso en constante mejoramiento, con la intervención de diversos actores sociales, en escenarios como la escuela, la familia y la comunidad. Sumando a estos elementos, la prevención del delito y la cultura de paz, que emergen como metas dentro de las organizaciones dedicadas a la seguridad, para ello se precisa estudiar el impacto de planes y programas, para conocer su incidencia en el bienestar colectivo y la formación de un ciudadano comprometido con la paz.

La educación en materia de seguridad ciudadana no es vista como un componente aislado, sino que transversaliza diversos espacios de intervención, formales y no formales, por ello persigue el alcance de todas las metas planteadas para garantizar dicha seguridad, así como la administración adecuada de los recursos que en ella se encuentren. Se destaca que no en todos los casos dentro de las organizaciones sociales, estos procesos se desarrollan de una manera satisfactoria, bien sea en cuanto al alcance de los objetivos, así como percibir un ambiente afectado por las deficiencias y la violencia social, pero para ello es necesario contar con una clara definición de roles y a la responsabilidad ciudadana, con un enfoque participativo y garantista de los derechos de la colectividad.

Se presenta en el siguiente ensayo, un marco conceptual como resultado de una indagación documental diversa, en repositorios de alto impacto, que hace alusión a la tipología de programas para las intervenciones educativas: de tipo formal, no formal, así como de alfabetización emocional y cultura de paz. Entre las conclusiones se destaca la indisoluble relación entre los logros en materia educativa con los avances sociales en materia de práctica sociales asociadas a la no violencia y cultura de paz, lo que exige una mayor inversión y desarrollo de políticas educativas, para la prevención de la violencia tanto a nivel comunitario como institucional.

Tipología de programas para las intervenciones educativas

En los actuales tiempos en pleno siglo XXI, cada día es más evidente que las políticas de Estado requieren garantizar cada día más los derechos de la ciudadanía. En el caso de Latinoamérica, se avanza desde un enfoque que la mayoría de las veces era reactivo y punitivo hacia modelos de prevención social del delito. Esto se asocia las diversas, tipologías de programas para las intervenciones educativas, donde se dan nuevas visiones del comportamiento y la acción social para el bienestar, (Opacin & Cehajic ,2025)

consideran que en este proceso se pueden gestar diversos procesos para “Adquirir perspectiva sobre el mundo y los demás es un proceso históricamente codificado mediante la creación de escuelas y sistemas educativos. Las escuelas monopolizan institucionalmente la formulación de ciertos temas” (p.) Desde una perspectiva más amplia e integradora, la seguridad es un sistema de bienestar, que debe garantizarse, mediante la cultura de paz y la cohesión comunitaria, donde la educación es un elemento fundamental, que activa mecanismos desde la infancia.

La Educación Formal

Las instituciones educativas como parte del proceso de socialización forman parte de la principal barrera que puede constituirse en la principal barrera contra la violencia y criminalidad en las comunidades, diversos estudios plantean que existe una relación entre la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo formal y la probabilidad de no incurrir en conductas delictivas. Al respecto, (Mayorga, 2025) " Las comunidades que implementan Políticas Públicas sólidas muestran una capacidad superior para responder de manera coordinada y efectiva a los desafíos del incremento de la ola delincinencial. Estas acciones comprenden estrategias de innovación, regulaciones modernas, presupuesto adecuado e incentivos económicos que coadyuvan a la sostenibilidad y salvaguarda de la seguridad ciudadana.

En función la visión planteada, investigaciones recientes como las de (Abhishek & Balamurugan, 2024) expresan que " Si un estudiante no asiste a la escuela con regularidad, tendrá tiempo libre extra, lo que podría llevarlo a participar en conductas de riesgo. Si el niño desobedece normas fundamentales a medida que crece, como ir a la escuela con regularidad, eventualmente se convertirá en un adulto que tendrá poco respeto por otras restricciones que impone la sociedad. ". De este modo, la educación formal no solo interrumpe el ocio en la constitución de grupos antisociales, sino que actúa como un escudo institucional que resguarda el capital humano en zonas de vulnerabilidad social. En este orden de ideas (Arystanbek, et al, 2026) “En un mundo cada vez más marcado por la violencia en todos los niveles, las escuelas desempeñan un papel fundamental no solo como espacios de aprendizaje académico, sino también como comunidades que fomentan sociedades pacíficas, justas y sostenibles”. Es por ello que, los centros educativos, también constituyen centros de formación ciudadana y bienestar colectivo.

Educación No Formal

Las instituciones educativas como parte del proceso de socialización forman parte de la principal barrera que puede constituirse en la principal barrera contra la violencia y criminalidad en las comunidades, diversos estudios plantean que existe una relación entre la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo formal y la probabilidad de no incurrir en conductas delictivas. Al respecto,

Mayorga (2025) " Las comunidades que implementan Políticas Públicas sólidas muestran una capacidad superior para responder de manera coordinada y efectiva a los desafíos del incremento de la ola delincinencial. Estas acciones comprenden estrategias de innovación, regulaciones modernas, presupuesto adecuado e incentivos económicos que coadyuvan a la sostenibilidad y salvaguarda de la seguridad ciudadana.

En función la visión planteada, investigaciones recientes como las de Abhishek y Balamurugan (2024) expresan que " Si un estudiante no asiste a la escuela con regularidad, tendrá tiempo libre extra, lo que podría llevarlo a participar en conductas de riesgo. Si el niño desobedece normas fundamentales a medida que crece, como ir a la escuela con regularidad, eventualmente se convertirá en un adulto que tendrá poco respeto por otras restricciones que impone la sociedad. ". De este modo, la educación formal no solo interrumpe el ocio en la constitución de grupos antisociales, sino que actúa como un escudo institucional que resguarda el capital humano en zonas de vulnerabilidad social.

En la trascendencia formativa, que supera las paredes de las aulas, la educación no formal es representada por, pero gramas que estiman la formación para la vida, basada en la empleabilidad y la defensa de derechos fundamentales, los cuales se basan en áreas como las artes, el deporte y el emprendimiento, donde se desempeñan un papel crítico en la prevención situacional. Estos programas permiten la reapropiación del espacio público, desplazando el control territorial de grupos al margen de la ley hacia la ciudadanía organizada. la educación-no-formal, promueve un proceso de enseñanza y aprendizaje a través del desarrollo de competencias ciudadanas en un contexto comunitario y participativo, de acuerdo con los desafíos de la sociedad actual Para (Cavallo,2022, p.3).

Alfabetización Emocional para la Construcción de Cultura de Paz

El desarrollo formativo del ser social, para crear espacios de no violencia, revela el impacto de la educación emocional en la gestión del conflicto cotidiano para generar espacios de paz y convivencia ciudadana. En el desarrollo de la función en materia de seguridad asociada más que todo a la formación de ciudadanos como servidores públicos, factores como la inteligencia emocional son cruciales para desarrollar habilidades y destrezas , (Díaz & Chàvarry , 2022) argumentan, que la inteligencia emocional se ha posicionado como uno de los elementos más indispensables dentro del entorno laboral, pues no solo permite mantener motivado al personal, sino también mejora el clima laboral y faculta al funcionario interactuar saludablemente con los miembros la organización. (Parody., et al, 2019). En los últimos tiempos, estamos asistiendo a una transformación de orden social, político, económico y cultural que deja sentir sus influencias en las instituciones educativas.

De ser un lugar limitado de forma exclusiva a la transmisión de contenidos, la escuela se ha convertido hoy día en un espacio que debe formar para la vida. En las comunidades, se relaciona la violencia con frecuencia a la incapacidad de procesar conflictos y tensiones derivadas de las relaciones interpersonales, con emociones contenidas que luego desatan una serie de niveles de conflictividad. Para ello se hace necesario la implementación de planes y programas de alfabetización emocional. Al respecto, (Orellana., et al, 2025) afirman que “Entre estas estrategias están los programas de alfabetización emocional y de capacitación, además de la educación física, deportes, actividades artísticas, juegos de rol, comunicación, dinámicas de grupo, entre otras, además de la interacción en entornos digitales y el uso de recursos audiovisuales”. Los hallazgos permiten clasificar las estrategias en tres grandes bloques de programas funcionales (tabla 1) que favorecen la seguridad ciudadana:

Tabla 1

Programas educativos que contribuyen en la seguridad ciudadana

Tipo de Programa	Enfoque Principal	Impacto Observado
Educación Formal	Retención escolar y currículo de convivencia.	Reducción significativa de la captación juvenil por grupos delictivos.
Educación No Formal	Talleres de oficios, arte y deporte comunitario.	Fortalecimiento del sentido de pertenencia y ocupación del tiempo libre.
Educación Emocional	Resolución de conflictos y mediación escolar.	Disminución de la violencia interpersonal en entornos comunitarios.

Fuente: Peña (2026)

La Educación como Factor Protector y Cultura de Paz

La investigación efectuada identifica que, la educación no actúa solo como una transferencia de conocimientos, sino como un mecanismo de control social informal en jóvenes, donde intervienen elementos que favorecen en el desarrollo humano y su disposición para la colaboración, el fortalecimiento de la paz social y el compromiso ciudadano para el bienestar colectivo, según (Teixeira , 2024). “el conocimiento físico-mental tiene efecto directo positivo significativo sobre el compromiso físico-mental. Se infiere entonces, que el conocimiento y la convicción son indispensables para el compromiso de los padres y para facilitar el proceso de aprendizaje”.

En consecuencia el compromiso socio familiar juega un papel importante en el desarrollo educativo y sus efectos en la disminución de jóvenes vinculados con la comisión de delitos y en consecuencia impactando los índices de seguridad , (Basto-Pereira & Farrington ,2022) sostienen que

“existen cinco predictores principales de la persistencia en el delito, según diversos metaanálisis: problemas educativos/laborales, amistades con delincuentes, problemas familiares, abuso de alcohol/drogas y problemas específicos de salud mental”. En este contexto la arquitectura de la seguridad propone a la institución educativa como un centro neurálgico para la prevención, (Kosir., et al, 2025) destacan La educación de calidad es fundamental para abordar los desafíos socioeconómicos en Albania, ya que promueve la movilidad social, reduce la desigualdad y fomenta la participación cívica. Este concepto se profundiza con los aportes de (García & Kerexeta , 2025), donde se “reflexiona sobre los retos y oportunidades que la era digital plantea a la Educación Social, situando la inclusión digital, la justicia social y la defensa de derechos como ejes centrales de la intervención socioeducativa contemporánea.

Conclusiones

Se puede concluir según esta revisión documental que la educación constituye desde diversos niveles y programas en fortalecer la seguridad ciudadana, pues se orienta a intervenir el desarrollo humano, desde el componente pedagógico, considerado fundamental en la prevención del delito, así como para la creación de nuevas formas de organización socio comunitaria. Se concluye que las políticas de seguridad pública más efectivas son aquellas que integran el componente pedagógico como eje transversal, transformando la escuela en un nodo de vigilancia comunitaria pasiva y cohesión social. En este sentido Los programas educativos que se perfilan en integrar a la familia y la escuela logran una mayor cohesión comunitaria, donde la cultura de paz se manifiesta en la creación de redes de apoyo, que logran un trabajo mancomunado efectivo en la prevención y seguridad de los espacios públicos.

Referencias

- Arystanbek, A.; Bukutova, A.; Toleu, G.; Parmenter, L.; Cremin, H. y Ospanbek, A. (2026). Implementación de la educación para la paz positiva en las escuelas: una revisión sistemática de la literatura sobre prácticas globales. *Revista de Investigación educativa*, 50; 100759. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100759>
- Abhishek, R. y Balamurugan, J. (2024). Impacto de los factores sociales responsables de la delincuencia juvenil. *Revista de Educación y Promoción de la Salud*, 13(1); 102. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11081445/>
- Basto-Pereira, M. & Farrington, D. (2022). Factores predictivos del desarrollo relacionados con la delincuencia y al persistencia en el delito: Una revisión sistemática de metaanálisis. *Agresión y comportamiento Violento*, 65, 101761. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1359178922000428>

- Cavallo, L. (2022). Educación no formal y participación comunitaria: Una experiencia educativa de inclusión social. *Revista De Sociología*, 37(2), 64–77. <https://doi.org/10.5354/0719-529X.2022.69103> <https://revistadesociologia.uchile.cl/index.php/RDS/article/view/69103>
- Kosir, S.; Aslan, M. y Lakshminarayanan, R. (2025). Abandono escolar en la adolescencia y apego a la escuela: los efectos moderadores del género. *Revista Internacional de Desarrollo Educativo*, 117, 103356. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059325001543>
- Díaz, E. y Chàvarry, P. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. *Revista de Investigación apuntes universitarios*, 12(2). <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1035>
- Mayorga, J. (2025). Políticas públicas frente a la crisis de seguridad ciudadana: una revisión sistemática. *Aula Virtual*, 6(13). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982025000102134
- Opacin, N. y Cehajic, S. (2025). El potencial de las intervenciones educativas para la consolidación de la paz en sociedades que se enfrentan al riesgo de cambios ideológicos extremos. *Revista Internacional de Desarrollo Educativo*, 113; 103208. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059325000069>
- Orellana, R.; Salcedo, D.; Parra, A. y Villamar, M. (2025). La inteligencia emocional en estudiantes de educación básica. *Maestro y Sociedad*, 22(1); 413–421. <https://share.google/nJxF02IUhUV2ifLeC>
- Parody, L.; Santos, M.; Alcalá del Olmo, M.; Isequilla, E. (2019). El Desafío Educativo del siglo XXI: relevancia de la cooperación entre familia y escuela. *Revista multidisciplinar de educación Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 12(24); 19-29. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/ESPIRAL/article/view/2284>
- Román, M & Kerexeta, I. (2025). Educación Social en la era digital: miradas para la justicia, la inclusión y bien común. *RiITE Revista Interuniversitaria de investigación en Tecnología Educativa*, (19), 1–8. <https://revistas.um.es/riite/article/view/690791>
- Teixeira, C (2024). Efecto del conocimiento y la convicción como predictores del compromiso de los padres hacia un sistema educativo confesional. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 14(2). <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/issue/view/56>

PERSPECTIVA AXIOLÓGICA DEL TAMBOR EN EL IMAGINARIO AFROVENEZOLANO Y CARIBEÑO

¹Iriana Teresa Gonzalez Pineda

 <https://orcid.org/0009-0002-4081-8053>

Recibido: 10-04-2026

Aceptado: 12-05-2026

Resumen

Para el siguiente ensayo, destaco el tambor como un elemento clave en la construcción y expresión de la identidad cultural afrovenezolana, en el contexto de los movimientos sociales del siglo XXI que buscan reivindicar la herencia afrodescendiente venezolana y caribeña. Expliqué la relevancia del tambor en la memoria colectiva y la resistencia cultural. Me fundamenté en teorías como la hermenéutica fenomenológica de Ponty y la teoría de la argumentación de Toulmin, que ofrecieron un marco conceptual para entender la corporeidad y la percepción en las prácticas culturales. La metodología adoptada fue la cualitativa, desde el paradigma interpretativo, utilizando entrevistas en profundidad con ejecutantes del tambor para captar experiencias y significados asociados a este instrumento. El proceso de recolección de evidencias se centró en la selección de participantes con una conexión profunda a las tradiciones afrovenezolanas, asegurando relatos significativos. Los hallazgos axiológicos revelaron que el tambor actúa como un vehículo de comunicación, un repositorio de memoria histórica, un símbolo de resistencia, enfatizando la axiología de lo sagrado, la emancipación, la reciprocidad y la equidad. Las conclusiones destacaron que el tambor además de ser un instrumento musical, funge como un elemento sólido en las bases la integración social y cultural que permite a las comunidades afrovenezolanas afirmar su identidad. Mi investigación contribuyó a la comprensión de la herencia cultural afrovenezolana y caribeña, promoviendo el respeto y la valoración de la diversidad cultural en la sociedad contemporánea.

Descriptor: perspectiva axiológica del tambor; identidad cultural afrovenezolana y caribeña.

AXIOLOGICAL PERSPECTIVE OF THE DRUM IN THE AFRO-VENEZUELAN AND CARIBBEAN IMAGINARY

Abstract

This essay highlights the drum as a key element in the construction and expression of Afro-Venezuelan cultural identity within the context of 21st-century social movements seeking to reclaim Venezuelan and Caribbean Afro-descendant heritage. It explains the relevance of the drum in collective memory and cultural resistance. The study is grounded in theoretical frameworks such as Merleau-Ponty's phenomenological hermeneutics and Toulmin's argumentation theory, which provide a conceptual lens to understand embodiment and perception in cultural practices. A qualitative methodology was adopted from an interpretive paradigm, utilizing in-depth interviews with drum practitioners to capture the experiences and meanings associated with this instrument. The data collection process focused on selecting participants with a deep connection to Afro-Venezuelan traditions, ensuring meaningful narratives. The axiological findings revealed that the drum acts as a vehicle for communication, a repository of historical memory a symbol of resistance, emphasizing the axiology of the sacred, emancipation, reciprocity, and equity. The conclusions highlight that, beyond being a musical instrument the drum serves as a solid foundation for social and cultural integration, allowing Afro-Venezuelan communities to assert their identity. This research contributes to the understanding of Afro-Venezuelan and Caribbean cultural heritage, promoting respect and appreciation for cultural diversity in contemporary society.

Descriptor: axiological perspective of the drum; afro-Venezuelan and Caribbean cultural identity.

¹Profesora en Educación Comercial. MSc. en Gerencia Educativa. Coordinadora de Escuelas Técnicas M.E. Lara. Gerente Regional del INCES Lara. Barquisimeto -Venezuela. gonzalezpinedairiana@gmail.com

Introducción

Durante mi investigación, noté una marcada escasez de estudios que aborden los elementos axiológicos del tambor y su influencia en la vida diaria de las comunidades afrodescendientes. Esta falta de atención resalta la invisibilización del afrodescendiente, una situación que ha persistido desde los tiempos de la colonización hasta la actualidad y a lo largo de la historia, ya que tanto el esclavizado como esclavizador contribuyeron a esta marginalización social. El tambor, como instrumento emblemático de las manifestaciones afrocaribeñas, encierra significados que trascienden su función musical. Este símbolo cultural es un elemento de expresión que refleja la cotidianidad del venezolano y del caribeño, compilando historias de resistencia, identidad y pertenencia.

En la vergonzosa historia donde la cultura afrovenezolana ha sido relegada, el tambor sobresale como el elemento atractivo para explorar las dinámicas sociales, así como culturales que han moldeado la experiencia afrodescendiente en Venezuela. A través de sus ritmos y sonoridades, pude evidenciar toda una cosmovisión que va desde las raíces africanas hasta la cotidianidad urbana venezolana, donde la resistencia sigue buscando visibilidad y reconocimiento en la narrativa histórica nacional.

En el contexto del siglo XXI, los movimientos sociales han emergido con fuerza, buscando reescribir la historia de aquellos que han sido marginados, en particular, la herencia afrovenezolana y la reivindicación de su identidad cultural. Este artículo se centra en el análisis del tambor como un elemento fundamental en la construcción axiológica que envuelve la identidad cultural afrovenezolana, explorando su papel en la memoria colectiva y la expresión cultural. La investigación se estructura en varias secciones que abordan diferentes aspectos del tema. En primer lugar, se presenta un marco teórico que incluye la hermenéutica fenomenológica de Maurice Merleau-Ponty y la teoría de la argumentación de Toulmin, proporcionando una base conceptual para entender la corporeidad y la percepción en las prácticas culturales.

A continuación, se detalla la metodología adoptada, que incluye un enfoque cualitativo y la recolección de datos a través de entrevistas en profundidad con ejecutantes del tambor, lo que me permitió captar las experiencias subjetivas y significados asociados a este instrumento. Posteriormente, se analizan los hallazgos axiológicos derivados de la investigación, que se centran en la axiología de lo sagrado, la emancipación, la reciprocidad, como también, la equidad en la práctica del tambor. Estos hallazgos reflejan la importancia del tambor como un instrumento musical y como un canal de comunicación. Un repositorio de memoria histórica que permite a las comunidades afrovenezolanas afirmar su identidad frente a la opresión.

Finalmente, se exponen las implicaciones de estos hallazgos en el ámbito social, educativo y cultural, destacando cómo el tambor actúa como un elemento de cohesión y resistencia cultural en las comunidades afrodescendientes. Este artículo busca contribuir al entendimiento de la rica herencia cultural afrovenezolana y su relevancia en la construcción de una identidad colectiva que desafía las narrativas dominantes y promueve el respeto y la valoración de la diversidad cultural.

Un Marco Interpretativo del Tambor

En el siglo XXI, surgieron movimientos sociales que buscaban reescribir la historia de quienes han sido marginados, enfocándose en la herencia afrovenezolana y la reivindicación de su identidad cultural. Según Pérez (2023), estos movimientos han permitido que las voces de los afrodescendientes, antes ignoradas, se integren en la narrativa nacional. A través de un análisis de documentos, encontré políticas públicas y programas culturales implementados entre 1999 y 2012 que facilitaron a las comunidades afrovenezolanas reivindicar sus tradiciones. Esto se refleja en la inclusión de la diversidad étnica en la Constitución de 1999, que reconoce los derechos de los pueblos afrodescendientes.

A pesar de estos avances, la invisibilidad del afrodescendiente en la narrativa nacional sigue siendo un fenómeno preocupante. Canglini (1997) menciona que la cultura popular a menudo queda relegada, mientras que las narrativas dominantes no reflejan la diversidad cultural. Esto destaca la importancia de comprender la influencia afrovenezolana, especialmente a través del tambor, que es un símbolo cultural significativo. García (2024) afirma que "el tambor juega un papel central en festividades tradicionales, funcionando como un instrumento musical y portador de identidad y resistencia cultural".

El tambor enfrenta varios desafíos en la actualidad. La comercialización de la cultura, según López (2025), puede quitarle su significado original, transformándolo en un objeto de entretenimiento. Además, la urbanización y modernización, según Ramírez (2026), han fragmentado las tradiciones culturales, poniendo en riesgo la memoria colectiva que es esencial para la identidad afrovenezolana.

Es relevante mencionar las palabras del Prof. D. Vargas Guaregua, docente de Cultura Tradicional de Danza Populares Internacionales Venezolana. Él destacó que el tambor es una manifestación importante para la memoria colectiva del venezolano, reflejando la diversidad de creencias y formas de vida que los afrodescendientes han aportado. Vargas (2023) señala que la cultura afrovenezolana se extiende a lo largo de la región costera, donde la variedad de tambores visibiliza la riqueza cultural. Cada región presenta sus propias variantes, como el tambor culo é puya en Miranda o los Chimbanguelles en Zulia, que rinden culto a diversas deidades sincretizadas, siendo parte integral de la vida cotidiana.

La experiencia del Prof. Matié, descendiente de negros libertos barloventes, revela la conexión entre el tambor y la identidad cultural. Su relato muestra cómo su crianza estuvo marcada por la tradición

del tambor de Barlovento, evidenciando la interconexión de las diversas culturas afrovenezolanas. Esta conexión se manifiesta en la devoción hacia San Juan Bautista, donde el tambor es la fuerza esencial en la expresión y celebración de estas festividades.

La lucha por el reconocimiento de la herencia africana en la identidad nacional es un proceso complejo, caracterizado por tensiones entre tradición y modernidad. La música, especialmente la hecha con el tambor, es caracterizada como un símbolo de resistencia, permitiendo a las comunidades afrovenezolanas afirmar su identidad frente a la opresión histórica. En este contexto me surgieron las interrogantes que van a orientar este proceso investigativo, y que se centran en ¿cómo desentrañar los valores intrínsecos que tiene el tambor para la construcción de la identidad cultural afrovenezolana y caribeña?

También es menester señalar la necesidad de analizar ¿de qué manera se configura una perspectiva axiológica del tambor en la identidad cultural afrovenezolana y caribeña? Además, surge la pregunta sobre ¿qué elementos componen la perspectiva axiológica del tambor en el imaginario afrovenezolano y caribeño?, así como ¿cuál es la importancia de generar una aproximación interpretativa que contribuya a la reconfiguración de la identidad cultural afrovenezolana y caribeña? Estos enfoques facilitaron los telos de mi investigación para lograr la comprensión de las dinámicas culturales y sociales que rodean al tambor, su papel en la preservación y revalorización de la identidad afrodescendiente en el contexto actual. Sin embargo, la desconexión con las tradiciones culturales en un mundo tecnológico representa un desafío significativo para la preservación de la identidad afrovenezolana.

Ruta Metodológica en la Búsqueda de una Axiología del Tambor

En esta sección, describo el marco metodológico que guio mi investigación sobre el tambor como elemento fundamental de valores. Adopté un enfoque interpretativo que permitió comprender las experiencias y significados asociados al tambor, el paradigma interpretativo, me permitió la comprensión de las experiencias subjetivas y los significados que los individuos atribuyen a sus prácticas culturales. Según Denzin y Lincoln (2011), "el paradigma interpretativo busca entender el mundo social desde la perspectiva de los actores que lo habitan, reconociendo que la realidad es construida socialmente" (p. 22). Este enfoque permitió una exploración rica y matizada de cómo el tambor contribuye a la consolidación de la identidad cultural, la memoria colectiva y las dinámicas sociales en las comunidades afrovenezolanas. Al adoptar este paradigma, me propuse captar las voces de los ejecutantes del tambor, quienes son los portadores de una tradición que se perpetúa por generaciones.

Utilizando una metodología cualitativa para explorar en profundidad las vivencias de los ejecutantes y su relación con este instrumento. Consideraré que el enfoque cualitativo es el más adecuado

para este estudio, ya que permite un análisis profundo y contextualizado de las experiencias de los participantes. Según Flick (2018), "la investigación cualitativa se centra en la comprensión de la vida social desde la perspectiva de los actores, explorando sus significados y experiencias en contextos específicos" (p. 15). Este enfoque facilitó la recolección de hallazgos descriptivos, ofreciendo una comprensión más completa del papel del tambor en la identidad cultural.

En el mismo orden de ideas, mi estudio se basó en la hermenéutica fenomenológica de Merleau-Ponty, que proporciona un marco teórico adecuado para analizar la corporeidad y la percepción en el contexto de las prácticas culturales. A través de este enfoque, busqué captar la esencia del tambor y su papel en la construcción de valores e identidades culturales. Por otra parte, Canglini (1997), y sus estudios y aportes culturales, nos da una visión del sentir latinoamericano en los contextos sociales.

De la misma manera, la hermenéutica fenomenológica de Ponty (1962), se centra en la experiencia vivida y la percepción. En el análisis más profundo de su postulado donde reza que; "la corporeidad es fundamental para comprender la experiencia, ya que el cuerpo es el medio a través del cual nos relacionamos con el mundo" (p. 146). Esta perspectiva fue esencial para mi estudio del tambor, porque me permitió explorar cómo los ejecutantes perciben y experimentan su relación con el instrumento y su contexto cultural.

En este transitar metodológico, sostuve las entrevistas en profundidad y me sumergí en la observación participante, busqué obtener una visión holística que reflejara las complejidades de las prácticas culturales en torno al tambor. Luego, para la interpretación y construcción epistémica tomé los aportes de la teoría de la argumentación de Toulmin, quien me proporcionó un marco útil para estructurar y validar los hallazgos de mi investigación.

Para la comprensión de estos aportes, es necesario describir a groso modo en este artículo, los componentes clave de esta teoría:

- **Afirmación:** En el contexto de la investigación, resalté las afirmaciones de los actores sociales sobre el papel del tambor en la identidad cultural de las comunidades afrovenezolanas. Estas afirmaciones fueron claras y específicas, reflejando importantes hallazgos obtenidos de las entrevistas y vivencias
- **Razones:** Las razones fueron los fundamentos que respaldaron la afirmación. En este caso, utilicé las experiencias vividas y narradas por los ejecutantes del tambor como evidencia para apoyar las afirmaciones. Las razones fueron relevantes y directamente relacionadas con la afirmación formulada.

- **Justificación:** La justificación explicó por qué las razones fueron pertinentes y cómo se relacionaron con la afirmación. Esto incluyó referencias a la literatura existente, teorías relevantes y citas de autores que apoyaron los hallazgos. La justificación fue esencial para fortalecer la validez del argumento.
- **Condiciones de respaldo:** Estas fueron las condiciones que debieron cumplirse para que la afirmación fuera válida. En el contexto de la investigación, consideré la diversidad de experiencias de los ejecutantes y cómo estas pudieron variar según el contexto cultural y social.
- **Rebuttal (refutación):** Fue importante anticipar posibles objeciones o contraargumentos a la afirmación. Esto implicó reconocer las limitaciones de la investigación y considerar otras perspectivas que pudieran desafiar los hallazgos. La inclusión de una refutación demostró un enfoque crítico y reflexivo hacia la investigación.

Desarrollé la investigación con un enfoque riguroso y reflexivo, lo que me llevó a una comprensión profunda del tambor como elemento cultural y de identidad en las comunidades afrovenezolanas. A través de la aplicación de la hermenéutica fenomenológica de Ponty y la teoría de Toulmin, logré captar la esencia de la experiencia vivida de los ejecutantes, contribuyendo al enriquecimiento del conocimiento sobre la cultura afrovenezolana. Las teorías que sustentan mi argumentación se apoyan en el enfoque propuesto por Toulmin (1958), cuya estrategia me ofrece un modelo que trasciende la lógica aristotélica tradicional. En este sentido, Toulmin, en consonancia con las ideas de Michel Foucault, propone la posibilidad de superar las antiguas normas derivadas de la lógica formal que han enmarcado históricamente la construcción argumentativa.

El Tambor; desde la teoría de Toulmin

La aplicación del modelo de Toulmin en mi investigación sobre la perspectiva axiológica del tambor en el imaginario afrovenezolano y afrocaribeño me permitió una exploración profunda en la construcción de las narrativas culturales en torno a este instrumento. Al analizar las argumentaciones que rodearon el tambor, identifiqué las afirmaciones que estos protagonistas hicieron sobre su identidad y resistencia cultural, así como los hallazgos y garantías que respaldaron estas afirmaciones. Por ejemplo, al considerar el tambor como un símbolo de resistencia, consulté hallazgos históricos sobre su uso en rituales y celebraciones, así como testimonios de miembros que explicaron su significado. La fiabilidad o garantía en este caso es la conexión entre el tambor y la memoria colectiva de las luchas afrodescendientes. Además, al reconocer posibles objeciones, como la percepción de que el tambor era solo un instrumento musical, reforcé mi argumentación mostrando su papel en la construcción de la identidad.

Con esta argumentación, obtuve una comprensión más rica de la identidad cultural afrovenezolana y afrocaribeña a través del tambor. Al aplicar estos preceptos teóricos, aprecié cómo los actores sociales utilizaron el tambor para articular sus experiencias, luchas y significaciones, lo que se enmarcó perfectamente con los propósitos de mi investigación. En esta oportunidad y contexto, el tambor se transformó en un símbolo que conecto emociones y sentimientos con los aspectos cotidianos, que para mí formó un destello cultural que reflejó la resiliencia, la herencia de las comunidades afrodescendientes.

Para la organización de las evidencias, seleccioné una representación intencional de ejecutantes del tambor en la región, priorizando aquellos que tenían una conexión profunda con las tradiciones afrovenezolanas. Esta selección se basó en criterios de experiencia y conocimiento, asegurando que los participantes pudieran ofrecer perspectivas ricas, así como significativas sobre su relación con el tambor. Esta estrategia me permitió profundizar en las vivencias de aquellos que estaban inmersos en la práctica cultural, facilitando un entendimiento más completo de sus significados y valores culturales.

Como instrumento de investigación, empleé la entrevista en profundidad, que me permitió explorar las experiencias y significados asociados al tambor de manera detallada. Según Kvale (2007), "la entrevista en profundidad es un método cualitativo que permite obtener narrativas ricas y significativas, facilitando la comprensión de las experiencias subjetivas de los participantes" (p. 29). A través de estas entrevistas, busqué captar las voces de los ejecutantes, sus historias, emociones y reflexiones sobre el tambor y su papel en la cultura afrovenezolana.

Finalmente, la interpretación de los hallazgos se llevó a cabo de acuerdo con enfoques de análisis cualitativo, siguiendo las pautas de autores como Giorgi (2009), quien sostiene que "la interpretación en la investigación fenomenológica busca desentrañar los significados subyacentes en las experiencias vividas, permitiendo una comprensión más profunda de la realidad" (p. 45). Esta interpretación se centró en identificar patrones y temas recurrentes en las narrativas de los participantes, permitiéndome realizar una reflexión crítica sobre el papel del tambor en la construcción de identidades culturales y en la memoria colectiva de las comunidades afrovenezolanas.

La Axiología del Tambor en el Entorno Afrovenezolano y Caribeño

En Venezuela, el tambor se presenta en diversas tradiciones musicales que van desde la música del llano, como la maricela y la guaraña, hasta las comunidades afrovenezolanas más remotas. En la región costera, encontramos el tambor mina y sus variantes, como el tamborito y los tipos de gaitas en Zulia, así como la tambora colgante en Lara y el tambor Chimbanguale. Estos son solo algunos ejemplos de cómo este instrumento se ha integrado en las festividades y celebraciones locales. Según García (2005), "el

tambor es el latido de la comunidad, uniendo a las personas en torno a sus tradiciones y valores compartidos" (p. 92).

El tambor en Venezuela no se limita a su aspecto musical; está profundamente conectado con un vínculo ancestral que reside en la memoria colectiva. Para los afrodescendientes, también para quienes no lo son en términos físicos, el tambor es un alma sonora que reivindica las luchas y esperanzas de generaciones pasadas. Estas conexiones con la historia refuerzan su significado, se convierten en un elemento vital para reconstruir la historia, los imaginarios y la identidad cultural.

Durante mi investigación, se va develando en cada capa de ellas, que el tambor afrovenezolano no es un simple objeto de percusión, es un repositorio de memoria y un canal de comunicación que permite la reconstrucción del ser. Al analizar documentos, videos, entrevistas con cultores, comprendí que tocar el tambor va más allá de lo estético, que se convierte en un acto de justicia histórica. Al inicio de este trabajo, consulté a dos colegas, amigos y en mi arqueo documental me encontré con el testimonio de Otilia Bolívar, cultora de La Sabana, quien describió la sensación de tocar o cantar en los tambores de San Juan de la siguiente manera: "Si me siento como muy fría, San Juan no está, pero cuando uno siente algo que es como una corriente en el cuerpo... uno pierde la noción y es la relación del santo de uno... lo demás no existe para uno, sino San Juan transmitiéndoselo" (Bolívar, 2026, p. 1).

A partir de estas palabras, identifiqué una conexión sagrada y corporal. Interpreté que, en la cultura sanjuanera, el valor de lo divino no se procesa intelectualmente, sino a través del sistema nervioso. Por lo tanto, la fe encarnada se convierte en el valor supremo, donde el trance no es una huida, sino una conexión profunda con el "santo" que valida la existencia del ser. Esto coincide con la idea de Vegas (2018), quien afirma que "el sonido del tambor representa el pulso de lo natural y lo sobrenatural en constante vibración" (p. 357).

Luego, exploré una perspectiva terapéutica del ritmo a través de Zenobia Marcano, quien al referirse a la mujer tambor, expresó: "Libertad porque al escucharlo, bailarlo o tocarlo siento una energía liberadora que corre por mis venas" (Marcano, 2026, p. 1). Esta declaración me llevó a postular una conexión entre el tambor y la emancipación. Sostuve que el tambor actúa como una herramienta de liberación frente a los traumas heredados del colonialismo y la esclavitud, permitiendo que las personas recuperen su dignidad histórica en cada golpe. Para Marcano, la libertad no es solo un concepto legal, sino una sensación profunda, respaldada por el testimonio de Mejías Rivas (2011), quien menciona que "la música como medio de expresión y comunicación... permitió mermar la incidencia negativa de la Diáspora Africana" (p. 38).

También encontré una perspectiva profundamente humana en la descripción del tambor. Pérez (2026) lo describe como “un amigo al que le cuento con mis manos lo que siento y él lo traduce en sabor y alegría” (p. 1). Aquí, interpreté una relación de reciprocidad y fraternidad, donde el tambor se convierte en un sujeto activo en la sanación emocional. Esta relación define una axiología donde la integración socioemocional es el motor, transformando el dolor individual en una catarsis colectiva que celebra la vida a pesar de las dificultades. Esta conexión íntima confirma que, como dice el Centro de la Diversidad Cultural (2020), “los verdaderos sentimientos que se llevan por San Juan se encuentran en el corazón y no en la mente” (p. 468).

Finalmente, analicé el empoderamiento femenino, observando cómo las mujeres afrovenezolanas han comenzado a fabricar sus propios instrumentos. Morenas de Chichiriviche (2026) afirman que el tambor es: “Raíz, identidad y resistencia... en cada golpe vive la historia de un pueblo que honra sus ancestros” (p. 1). A partir de esto, argumenté que esta transformación representa una recuperación del tambor como un espacio de poder político y social. Históricamente, el acceso al tambor estuvo mediado por jerarquías masculinas, pero la irrupción femenina reafirma que, como dice Mejías (2011), “todos heredamos cultura africana, porque ningún negro se quedó solo en América” (p. 32). Esta herencia ahora encuentra en la mujer una nueva vanguardia de preservación y lucha.

El tambor en Latinoamérica y el Caribe

El tambor, como elemento cultural, se extiende más allá de las fronteras de Venezuela, encontrando su lugar en diversas tradiciones musicales a lo largo de Latinoamérica y el Caribe. En países como Colombia, Brasil y Cuba, el tambor desempeña un papel central en la música y las danzas folclóricas. En Colombia, el tamborito es fundamental en la música de la región del Pacífico, donde se celebra la herencia africana a través de ritmos vibrantes y danzas. Según Rojas (2010), “el tambor es el corazón de la música afrocolombiana, un símbolo de la resistencia y la identidad cultural” (p. 145).

En Cuba, el tambor se asocia con la música yoruba y la santería, utilizándose en rituales religiosos y celebraciones. La influencia africana en la música cubana es innegable, y el tambor se convierte en un medio para canalizar la espiritualidad y la conexión con los ancestros. López (2015) afirma que “el tambor es un puente entre el mundo espiritual y el mundo físico, permitiendo la comunicación con los dioses” (p. 89).

El Caribe presenta una rica diversidad de ritmos y estilos de tambor, desde el “bomba” en Puerto Rico hasta el “tambor de la cumbia” en Panamá. Cada uno de estos estilos refleja la historia y la identidad de sus respectivas comunidades, funcionando como un medio de resistencia cultural frente a la colonización y la opresión.

Significados en las Sociedades de Latinoamérica y el Caribe

En Latinoamérica y el Caribe, el tambor también posee significados profundos que reflejan la diversidad cultural de la región. En Colombia, el tambor se asocia con la celebración de la herencia africana y la resistencia cultural. "El tambor es un símbolo de la identidad afrocolombiana, un recordatorio de la lucha por la libertad y la dignidad" (Rojas, 2010, p. 145). En el contexto cubano, el tambor tiene un significado espiritual, actuando como un medio para comunicarse con los dioses y los ancestros. "El tambor es el latido de la santería, un vínculo entre lo humano y lo divino" (López, 2015, p. 89). Esta conexión espiritual refuerza la importancia del tambor en la vida cotidiana de las comunidades afrodescendientes.

A continuación, presento los hallazgos axiológicos derivados de mi investigación doctoral, fundamentados en los valores y significados que mis fuentes y colaboradores otorgaron al tambor afrovenezolano.

- **Axiología de lo Sagrado.** Identifiqué que el valor supremo del tambor residió en su capacidad de actuar como un puente ontológico hacia la divinidad. A través del testimonio de Otilia Bolívar, comprendí que la espiritualidad no fue un concepto abstracto, sino una verdad nerviosa manifestada como una "corriente en el cuerpo" que anuló la noción del entorno físico para dar paso a la relación con el santo.
- **Axiología de la Emancipación.** Evidencie que la ejecución del tambor funcionó como un ente liberador frente al trauma heredado de la esclavitud. Al analizar la "energía liberadora" descrita por Zenobia Marcano, hallé un valor ético de resistencia que devolvió al sujeto la soberanía sobre su propia historia. Este hallazgo confirmó que la música permitió mermar la incidencia negativa del proceso de esclavización, convirtiendo el tambor en un ejercicio infinito de cimarronaje cultural. Los ciclos festivos no son solo una celebración, sino un símbolo de libertad que evoca de forma permanente la memoria de los antepasados.
- **Axiología de la Reciprocidad.** Observé que el tambor operó bajo una ética de la fraternidad inanimada, donde el instrumento ascendió a la categoría de sujeto activo. Los cultores lo definieron como un "amigo" con quien conversaron a través de las manos para traducir el dolor en "sabor" y alegría. Este hallazgo reveló que el tambor fue el guardián de la memoria-recuerdo, capaz de unificar las emociones colectivas y fortalecerlas en la empatía del otro.
- **Axiología de la Equidad.** Hallé una transformación radical en el sistema de valores tradicionales mediante la irrupción femenina en ejecución del instrumento. Las mujeres de Chichiriviche demostraron que la identidad afrovenezolana fue un proceso de innovación constante que

reconoció su africanía mientras subvirtió las jerarquías de género históricas. Este empoderamiento reafirmó que la herencia africana es un gen vivo en todos los venezolanos, pues ningún negro permaneció solo en América. Concluí que el cuero del tambor se transformó en un territorio de poder político y social donde la mujer asumió la vanguardia de la preservación cultural.

- Axiología de la Afectividad Vital. Interpreté que el valor del tambor residió en su capacidad de humanizar el entorno. Este hallazgo confirmó que los sentimientos hacia lo sagrado y lo humano habitaron en el corazón y no en el intelecto, transformando la ejecución en una pulsación que vinculó la sangre con la tierra. El tambor, en este sentido, fue el eje que amalgamó las voluntades, creando lazos afectivos que fortalecieron la mancomunidad frente a la adversidad.

Reflexiones sobre la Axiología del Tambor: Aprendizajes y Perspectivas Futuras

La principal reflexión importante para destacar es la capacidad del tambor para facilitar el diálogo intergeneracional, puesto que este es fundamental en la construcción de una perspectiva axiológica que integra las experiencias y valores de las comunidades afrovenezolanas. El tambor se presenta como un repositorio de memoria histórica, ya antes lo había mencionado, en él se almacenan las vivencias y luchas de generaciones pasadas. Este hallazgo subraya la importancia de reconocer el tambor como un símbolo de resistencia frente a la opresión. Al considerar el tambor como un libro de historia en acción, se abre un espacio para reivindicar relatos que han dado forma a la identidad cultural afrodescendiente, lo que contribuye a la configuración y resignificación de una perspectiva axiológica rica y multifacética.

El tambor, como símbolo de emancipación, representa la lucha ya no por la libertad, sino por la autodeterminación y el reconocimiento de la identidad afrovenezolana. Este hallazgo resalta la importancia de la música y la danza como formas de liberación personal y colectiva, donde el tambor se convierte en un medio para afirmar la dignidad y la historia de las comunidades. La relación del tambor con la emancipación es importante para entender su papel en esa resignificación de la identidad cultural.

Por otra parte, La axiología de la reciprocidad y la equidad se manifiesta en cómo el tambor une a las comunidades en un lazo de solidaridad y apoyo mutuo. Este hallazgo resalta la importancia de construir relaciones equitativas en el ámbito cultural, donde cada voz es valorada y escuchada. Al reconocer el tambor como un símbolo de fraternidad, las comunidades pueden trabajar juntas para superar barreras y construir un futuro más inclusivo y justo, lo que enriquece la perspectiva axiológica del tambor. Cabe resaltar una reflexión importantísima, esta me llevo hasta la axiología de lo sagrado, manifestada a través del tambor, ella revela la conexión espiritual entre los ejecutantes y su cultura. Este hallazgo destaca la importancia de la espiritualidad en las prácticas culturales afrovenezolanas, donde el tambor es un medio para establecer vínculos con lo divino.

Para terminar, esta investigación subrayó la importancia de reconocer y valorar los múltiples significados que este instrumento encierra, estima el valor intercultural que respeta y celebre la rica herencia afrovenezolana y caribeña. Las perspectivas axiológicas del tambor develaron una ruta orientadora que conlleva a incentivar la comprensión más profunda de las culturas, e incentivar la construcción permanente de un futuro donde la diversidad sea aceptada y también celebrada.

Referencias

- Canglini, H. (1997). *La cultura popular y la invisibilidad del afrodescendiente*. Editorial XYZ, Argentina.
- García, A. (2005). El tambor: Latido de la comunidad. *Revista de Cultura Afrovenezolana*, 12(3), 92-105, Venezuela.
- García, A. (2024). *El tambor en las festividades tradicionales*. En *Cultura Afrovenezolana y su Significado* (pp. 45-60). Editorial ABC, Venezuela.
- López, M. (2015). El tambor como puente entre lo espiritual y lo físico en la música cubana. *Revista de Estudios Culturales*, 8(2), 89-102, Cuba.
- López, J. (2025). La comercialización de la cultura afrovenezolana. *Diario Cultural*, 10(4), 12-15, Venezuela.
- Marcano, Z. (2026). La mujer tambor: libertad y energía en la tradición afrovenezolana. *Revista de Género y Cultura*, 15(1), 1-5, Venezuela.
- Mejías, R. (2011). La música como medio de expresión y comunicación en la diáspora africana. *Estudios Afroamericanos*, 7(2), 38-50, Venezuela.
- Morenas de Chichiriviche. (2026). Raíz, identidad y resistencia en la cultura afrovenezolana. *Revista de Cultura Tradicional*, 9(3), 1-3, Venezuela.
- Pérez, A. (2023). Movimientos sociales y la narrativa afrovenezolana. *Revista de Historia y Cultura*, 14(1), 23-35, Venezuela.
- Pérez, J. (2026). El tambor y la celebración de la herencia africana en Colombia. *Revista de Música y Cultura*, 11(2), 145-160, Colombia.
- Ramírez, L. (2026). Urbanización y modernización: Impacto en las tradiciones culturales afrovenezolanas. *Cultura y Sociedad*, 5(3), 22-30, Venezuela.
- Rojas, C. (2010). El tambor en la música afrocolombiana: Un símbolo de resistencia y cultura. *Revista de Estudios Afrocolombianos*, 6(1), 145-160, Colombia.
- Vargas Guaregua, D. (2023). El tambor como manifestación de la memoria colectiva. *Revista de Cultura Tradicional de Danza Popular*, 8(1), 1-10, Venezuela.
- Vegas, M. (2018). El sonido del tambor: pulso de lo natural y lo sobrenatural. *Revista de Antropología Cultural*, 4(2), 357-370.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). SAGE Publications, Estados Unidos.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications, Estados Unidos.
- Giorgi, A. (2009). *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology: A Modified Husserlian Approach*. Duquesne University Press, Estados Unidos.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications, Estados Unidos.
- Toulmin, S. E. (1958). *The Uses of Argument*. Cambridge University Press, Reino Unido.

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA Y CITRÍCOLA SOLA

¹Yunieski Abreu Zulueta

 <https://orcid.org/0009-0008-5576-5218>

²Adrián Noa Domínguez

 <https://orcid.org/0009-0001-2083-0963>

³C. Aleida Llanes Montes

 <https://orcid.org/0000-0001-8859-6937>

Recibido: 08-04-2026

Aceptado: 29-05-2026

Resumen

La investigación se desarrolló en la Empresa Agropecuaria y Citrícola Sola con el propósito de elaborar un procedimiento que permitiera actualizar de manera eficiente el Manual de Normas y Procedimientos Contables, documento esencial para garantizar la fiabilidad, uniformidad y transparencia de la información financiera de la entidad. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, debido a que permitió analizar objetivamente las deficiencias detectadas y valorar los efectos de la actualización en la calidad de la información contable y en la toma de decisiones; Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) señalan que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos mediante procedimientos sistemáticos y estructurados. Asimismo, la investigación fue de tipo documental, sustentada en la revisión y análisis de resoluciones, normativas contables, manuales y bibliografía especializada relacionada con la gestión documental y contable; según Arias (2012), este tipo de investigación se basa en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de información obtenida de fuentes documentales. El diseño fue bibliográfico, ya que permitió recopilar y analizar fundamentos teóricos y legales necesarios para sustentar científicamente la actualización del manual; Tamayo y Tamayo (2009) consideran que el diseño bibliográfico facilita la organización y sistematización del conocimiento existente sobre un tema determinado. Además, se realizó un diagnóstico de la estructura administrativa y contable de la empresa, identificándose debilidades en los procedimientos, desactualización normativa y necesidades de perfeccionamiento, lo que permitió proponer modificaciones y nuevos procedimientos ajustados a las legislaciones vigentes y a las características operativas de la organización.

Palabras clave: Contabilidad; procedimientos; actualización; diagnóstico; gestión documental.

UPDATE OF THE MANUAL OF STANDARDS AND PROCEDURES IN THE AGRICULTURAL AND CITRUS COMPANY ALONE

Abstract

The research was conducted at the Agropecuaria y Citrícola Sola Company with the purpose of developing a procedure to efficiently update the Manual of Accounting Standards and Procedures, an essential document to guarantee the reliability, uniformity, and transparency of the entity's financial information. The study was carried out under a quantitative approach, since it allowed the objective analysis of the detected deficiencies and the assessment of the effects of the update on the quality of accounting information and decision-making processes; Hernández Sampieri, Fernández, and Baptista (2014) state

¹ Especialista en contabilidad y finanzas. Estudiante de la maestría de Contabilidad Gerencial. Empresa Agropecuaria y Citrícola Sola. Camaguey, Sola/Cuba. yabreu@citricos.cmg.minag.cu

² Contador. Estudiante de la maestría de Contabilidad Gerencial. UEB Empresa Eléctrica Sierra de Cubitas. Camaguey, Sola/Cuba.

³ Profesora Titular de Contabilidad, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Máster en Ciencias de la Educación, Lcda. en Educación en la especialidad Planificación Económica. Vicedecana de Investigación y Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camaguey /Cuba. allanesmontes@gmail.com

that the quantitative approach uses data collection and analysis through systematic and structured procedures. Likewise, the research was documentary in nature, supported by the review and analysis of resolutions, accounting regulations, manuals, and specialized bibliography related to accounting and document management; according to Arias (2012), documentary research is based on the search, retrieval, analysis, and interpretation of information obtained from documentary sources. The design was bibliographic, since it allowed the compilation and analysis of theoretical and legal foundations necessary to scientifically support the updating of the manual; Tamayo and Tamayo (2009) argue that bibliographic design facilitates the organization and systematization of existing knowledge on a specific topic. In addition, a diagnosis of the company's administrative and accounting structure was carried out, identifying weaknesses in procedures, outdated regulations, and improvement needs, which made it possible to propose modifications and new accounting procedures adjusted to current legislation and the operational characteristics of the organization.

Keywords: accounting; procedures; updating; diagnosis; document management.

Introducción

Como parte de las buenas prácticas contables y la necesaria actualización de los sistemas contables en el país, las empresas de la agricultura se han acometido a la tarea de una revisión exhaustiva para el perfeccionamiento de las normas y procedimientos contables por las que se rige el sistema empresarial de la agricultura. Teniendo en cuenta que este se armoniza con las Normas Cubanas de Contabilidad (NCC) y las Normas de Información Financiera (NIF).

La Contabilidad registra, clasifica y resume, en términos monetarios, las operaciones económicas que acontecen en una entidad y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la dirección de la entidad (Ministerio de Finanzas y Precios, 2005). Con la puesta en vigor de la resolución 235 de 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios se aprueban las primeras seis normas regulando y organizando los sistemas contables e informativos en el país, involucrando a todos los actores económicos existentes, sean Sistemas Empresariales del estado, Formas de Organizaciones Cooperativas (UBPC, CCS, CPA, entre otros), Empresas con Sociedades Anónimas y del Sector Privado.

Por otra parte, se han aprobado otras legislaciones que regulan el proceder ante las diversas situaciones y operaciones a las que se enfrentan las entidades hoy en día como, por ejemplo: la resolución 60 de 2011 de La Contraloría General de la República de Cuba sobre las acciones a acometer de control interno. La contabilidad ha transcurrido por varios cambios de modernización entrando en la era de la información digital en la que existen programas computarizados capaces de realizar operaciones seguras sin intervenir las acciones humanas, Andrade de Guajardo, N.E (2008) se refiere a que se vive actualmente en una sociedad basada en información y conocimiento.

Por lo que se hace necesario acceder y utilizar la información de muy variada índole en prácticamente todos los órdenes de la vida cotidiana. Dentro de ese vasto universo de la información y del conocimiento, hay un mundo de información de tipo financiero que trata de reflejar la realidad de las

organizaciones económicas. Cabe mencionar que la tecnología ha avanzado dando un gran giro al actuar contable financiero en la actualidad brindando grandes beneficios como son:

- Automatización de sistemas contables que trabajan con información primaria y se encargan de realizar los registros contables pertinentes.
- Presentación de la información con más calidad y uniformidad.
- Agilización en el tiempo de procesado de cada transacción que se realice.
- Disminuyen la probabilidad de errores en el proceso de registro de los hechos y transacciones ocurridas.

Con beneficios así se podría pensar que en estos tiempos no es tan necesario el conocimiento si hay sistemas que realizan las operaciones sin ningún esfuerzo, por lo que el interés por la preparación personal ha disminuido provocando los siguientes perjuicios:

- Exigua preparación personal para interpretar la información que presentan estos sistemas.
- El personal no cuenta con la preparación para la revisión de las operaciones registradas por el sistema.
- El personal no es capaz de detectar donde pudo ocurrir los errores contables.
- El personal no está preparado para interpretar las legislaciones en materia contable – financiera provocando que se registren mal las operaciones que se realizan de manera manual.

Se puede resumir, que con los avances tecnológicos en materia contable financiera ha contribuido a la mejora de la calidad de la información presentada por parte de las empresas, pero ha provocado una disminución considerable de la preparación del personal que labora en estas áreas. Atendiendo a lo antes mencionado, para aumentar la eficacia en el registro de las transacciones económicas, las entidades cuentan con normas y procedimientos contables que muestra las posibles contabilizaciones que puede tener un hecho económico y como se debe proceder para su registro y posterior análisis en aras de mejorar las informaciones que se brindarán.

La empresa Agropecuaria y Citrícola Sola ubicada en el municipio Sierra de Cubitas tiene como misión satisfacer las demandas y servicios de los productores de cítricos, asegurando así la comercialización de las producciones de Cítricos y Frutas no Cítricas con destino a la Industria, Turismo, Población con calidad, eficacia y eficiencia económica.

Esta posee dentro de su estructura organizativa áreas de prestación de servicio y otras dedicadas a los procesos productivos agrícolas y de industrialización ubicando en el mercado nacional más de veinte productos necesarios para la vida social. Se han realizado acciones de control interno y controles gubernamentales enfocados en el manejo sostenibles de las empresas para frenar el deterioro gradual

que ha tenido las empresas de la agricultura, como parte de estas acciones se encuentra la certificación de los sistemas contables en el cual se determinan las deficiencias para su corrección, estas acciones permiten que las informaciones que brindan las empresas a terceros sea fiable e incentivar la inversión dentro del sistema de la agricultura. La empresa entra en un proceso de actualización de los sistemas contables en aras de perfeccionar las informaciones resultantes para una toma de decisiones más eficaces que contribuyan al incremento de la eficiencia económica.

¿Cómo lograr perfeccionar los sistemas contables para la toma de decisiones?

Por esta razón se ha propuesto como objetivo de la investigación elaborar un Procedimiento que permita la Actualización de las Normas y Procedimientos contables contenidas en el Manual de la Empresa. Los métodos de investigación empleados son lógico abstracto, estadístico matemático, mediante la aplicación de técnicas de la estadística descriptiva en la presentación de gráficos, la utilización del procedimiento de análisis y síntesis de los datos obtenidos, por medio del cual se analizaron los elementos teóricos esenciales, de nivel empírico como el análisis documental y la observación, que posibilitó la revisión de documentos primarios referentes al subsistema contable de cobros, pagos y su control interno para poder arribar a el diseño de un manual de procedimiento, que permitirá perfeccionar las tareas de control en la empresa.

Manual de normas y procedimientos contables

El manual de normas y procedimientos es el documento con el que cuenta el profesional de las áreas de economía en una empresa para dar seguridad a las operaciones que realiza. Este es adecuado a las necesidades y características propias de cada entidad económica, es de suma importancia su constante revisión y actualización. Es una herramienta que da solución al problema de conocimiento y calidad de la información, entre otros, en las empresas o cualquier entidad económica, el cual debe contener todas las posibles operaciones contables que se realizan en la entidad actualizadas por las normas vigentes en el país en que se encuentre o tenga relaciones económicas – comerciales.

Según Cañedo Crespo, Silvia. (2014a) El Manual de Normas y Procedimientos es:

Un documento permanente en el cual se recopilan regulaciones y procedimientos por los que debe regirse la entidad, para llevar a cabo el control de los medios y el registro contable de todas las operaciones económicas – financieras que se realicen, lo que contribuye a prever, limitar riesgos externos e internos, con una seguridad razonable y cumpliendo la legislación vigente en esta materia. (p.3)

Según el autor, el Manual de Normas y Procedimientos Contables constituye una herramienta fundamental para el funcionamiento y control de la empresa, por cuanto reúne de manera organizada las regulaciones y procedimientos que orientan el registro de las operaciones económicas y financieras, por

tanto sustenta la necesidad de actualizar el manual de la Empresa Agropecuaria y Citrícola Sola, debido a que un documento desactualizado limita el cumplimiento adecuado de las normativas vigentes y debilita el sistema de control interno.

Continuando, el Manual de Normas y Procedimientos Contables menciona en la (p.4), Todos los trabajadores, funcionarios y dirigentes de las actividades contenidas en el manual, deben estudiar, conocer y aplicar todo lo que en él se establece, constituyendo una herramienta de trabajo esencial, que coadyuva al buen desempeño así como a la necesaria superación profesional de los técnicos en la especialidad.

El autor hace referencia, a la importancia del manual para el desempeño profesional y organizacional, debido a que establece la obligación de que trabajadores, funcionarios, como también directivos, conozcan y apliquen correctamente los procedimientos contenidos en él. Para esta investigación, la cita demuestra que la actualización del Manual de Normas y Procedimientos Contables no solo beneficia el control financiero de la entidad, sino también la preparación técnica y profesional del personal encargado de ejecutar las operaciones contables.

Cabrera et al (2022) opina que, el manual proporciona al personal del área de contabilidad y demás áreas que intervienen los elementos necesarios para sustentar el registro correcto de las operaciones en presentación oportuna de los estados financieros, para la toma de decisiones. En la actualidad las empresas tienen la necesidad de operar con eficiencia estableciendo el uso de manuales de normas, procedimientos, políticas contables necesarios para construir un sistema financiero confiable, coherente y acorde al propósito que requiere la misma, de acuerdo con su estructura, cantidad de operaciones, recursos, demanda de productos y servicios por parte de los clientes o usuarios.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el manual no debe ser rígido sino flexible, adaptándose al mismo sentido que lo hace la estructura de la empresa, modernizando los contenidos y ajustándose a las nuevas estructuras organizativas. En fin, el manual de procedimientos contables es un conjunto de instrumentos de comunicación que contienen en forma ordenada y sistemática la información, objetivos, estructura, funciones, procedimientos de una entidad, así como el control, clasificación de las cuentas que son transmitidos al personal, que sirven para normar su actuación y cumplimiento de metas. La finalidad del manual de Procedimientos Contables es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso.

En este contexto, Cabrera, Guerra, Rojas y Herrera (2022) destaca que el manual de procedimientos contables es una herramienta de comunicación clave que guía al personal para registrar operaciones de forma correcta y oportuna, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Su diseño debe

ser flexible y adaptarse de manera coherente a la estructura, recursos y operaciones específicas de la empresa. Al ordenar sistemáticamente los objetivos, funciones y el control de cuentas, este documento norma la actuación del equipo hacia el cumplimiento de metas. Finalmente, se enfatiza que un manual jamás debe considerarse una obra concluida, ya que tiene la obligación de evolucionar en sintonía con el dinamismo de la organización y los cambios constantes de la economía actual.

Según Disotuar Mendive Y Vérez García, (2023) un manual de normas y procedimientos contables se realiza en tres (3) etapas, la primera donde se realiza un estudio de la bibliografía referente, en esta se realiza una revisión y análisis del marco normativo y legal, los cuales afecta de una forma u otra el sistema organizativo; una segunda etapa donde se diseñan los procedimientos que lo conformaran y una tercera etapa para la implementación y evaluación de la propuesta; también presentan la siguiente estructura básica:

- Portada.
- Índice.
- Introducción.
- Capítulo I. Identificación de la entidad.
- Capítulo II. Objetivo y Alcance del manual.
- Capítulo III. Siglas y definiciones
- Capítulo IV. Conceptos básicos de la contabilidad.
- Capítulo V. Funciones del área contable.
- Capítulo VI. Organización del registro contable
- Capítulo VII. Nomencladores y Clasificadores
- Capítulo VIII. Subsistema de Caja y Banco
- Capítulo IX. Procedimiento para el Uso y control de las Tarjetas pre-pagadas de Combustible.
- Capítulo X. Subsistema de Inventario.
- Capítulo XI. Subsistema de Activos Fijos.
- Capítulo XII. Subsistema de Cobros y Pagos
- Capítulo XIII. Facturación
- Capítulo XIV. Tratamiento de Faltantes y Sobrantes de medios monetarios
- Anexo A. Modificación o Sustitución de documentos

Este enfoque estructurado evidencia que la construcción de un sistema financiero confiable requiere de una secuencia metodológica clara que valide cada norma antes de su implementación. La

división detallada por capítulos y subsistemas permite reflejar con precisión la realidad de los hechos económicos de la entidad, proporcionando al personal un instrumento de comunicación estandarizado que reduce la probabilidad de errores y facilita que el manual sea un ente dinámico capaz de auditarse y perfeccionarse continuamente ante las demandas del entorno.

Procedimientos contables

El procedimiento contable es un conjunto de pasos, regulados por las normas de información financiera, con el objetivo de realizar un registro efectivo de las transacciones que se realicen en la empresa. Ayuda a los profesionales de la rama de la contabilidad y la economía a realizar registros uniformes, fiables, exactos de las operaciones que realizan dando como resultado una información con calidad.

Santos, (2017) expresa que, el procedimiento contable se concibe como generador de una disciplina tanto tecnológica como social. Además, fomenta el control interno y un pensamiento técnico armónico que logra homogeneizar actividades, operaciones, para establecer buenas prácticas de registro, análisis de los hechos, proveer información oportuna, útil, de mostrar una visión económica y financiera de la organización con seguridad razonable. Aborda el procedimiento contable desde una perspectiva integral sociotécnica, interpretándose que este recurso supera el simple registro numérico para convertirse en un eje normativo que moldea la conducta laboral que unifica el pensamiento técnico de la organización. Al ser definido como un motor de disciplina tecnológica social, resalta que la estandarización de estos procesos es la base del control interno, lo cual disminuye la improvisación y homogeneiza las tareas diarias bajo criterios de buenas prácticas.

De igual manera, Rojas, Acosta y Pelegrin, (2025) opinan que, las implicaciones prácticas del procedimiento vienen determinadas para la futura propuesta de los inductores de costos y elementos de gastos por cada actividad, para poder proceder con el cálculo de cada uno de los costos teniendo en cuenta cada uno de los elementos de gastos que intervienen durante todo el proceso y el valor generado para poder proceder con el cálculo de cada uno de los costos teniendo en cuenta los elementos de gastos que intervienen durante todo el proceso y el valor generado por cada una de las actividades. Para estar en condiciones de calcular la utilidad expresada en términos monetarios que se genera en la cadena, contribuyendo su cálculo, como una herramienta para la medición de cuan exitosa es la empresa en el desarrollo de la creación del producto a través de la cadena de valor diseñada y estar en condiciones de retribuirse por cada uno de los productores que intervienen en el proceso.

El planteamiento de Rojas, Acosta y Pelegrín (2025) posee un carácter eminentemente práctico y estratégico centrado en la gestión de costos, del cual se interpreta que el verdadero valor de un

procedimiento contable radica en su capacidad para desagregar minuciosamente los inductores de costos y los elementos de gasto en cada actividad de la cadena de valor. Al evaluar el consumo de recursos de manera específica y no global, la herramienta permite calcular con precisión matemática la utilidad real generada en todo el flujo productivo, convirtiéndose en un indicador directo para medir qué tan exitosa y eficiente es la entidad al diseñar y ejecutar sus procesos de creación de productos.

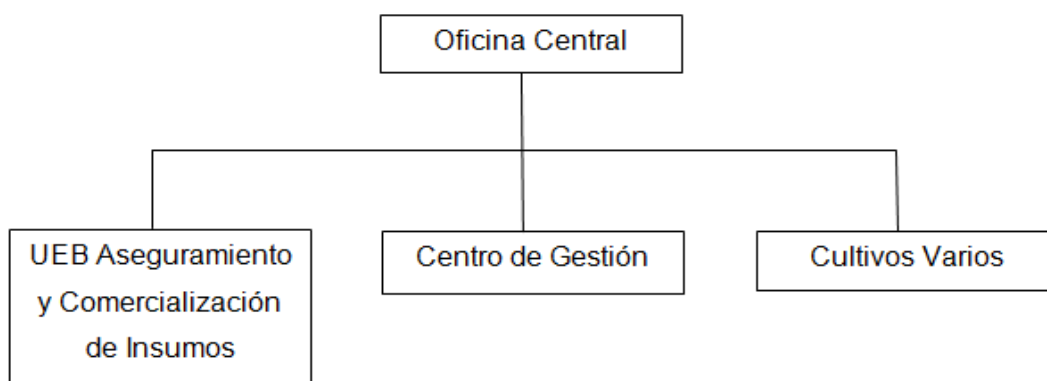
Caracterización de la Empresa Agropecuaria y Citrícola Sola

La Empresa Agropecuaria y Citrícola Sola ubicada en Loma las 40, Municipio Sierra de Cubitas, Camagüey, Cuba. Su estructura organizativa y la plantilla de cargo actual fueron aprobadas por la Resolución No. 43 del 30 de octubre del 2017 del Director General de la Empresa, la cual cuenta con 30 trabajadores en la Oficina Central y 350 trabajadores en las Unidades Empresariales de Base. La Oficina Central es la encargada de todo el sistema organizativo y de dirección de la empresa. Las direcciones funcionales son: Contable Financiera, Capital Humano, Técnica Productiva, Técnica y Desarrollo, y Análisis y Control (Puesto de Dirección).

Su misión es: satisfacer las demandas y servicios de los productores de cítricos, asegurando y comercializando las producciones de Cítricos y Frutas no Cítricas con destino a la industria, turismo y población con calidad, eficacia y eficiencia económica. Para ello cuenta con tres Unidades Empresariales de Base subordinadas a la Oficina Central:

Figura1

Unidades de Base



La UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumos se especializa en la comercialización y aseguramiento de las materias primas necesarias para mantener una producción sostenida en la empresa y en las formas de producción agropecuaria del municipio (CCS, UBPC, etc.). Además, cuenta con una Mini industria diseñada para el procesamiento de frutas y otros, dando como resultado final dulces en

conservas y almíbar, encurtidos de vegetales, siropes, refrescos, puré de frutas y vegetales, compotas, harinas, entre otros; todo esto de alta calidad.

La UEB Centro de Gestión se divide en cuatro (4) importantes áreas:

- 1- Comercialización de Productos Agropecuarios: donde se comercializa toda la producción agropecuaria de la empresa con sus diversos destinos.
- 2- Servicios de Transporte: Es una Base de Carga especializada, cuenta con un total de 20 camiones de diversos tipos y presta diversos servicios en los que se incluye la transportación de los productos agropecuarios provenientes del municipio con destino a cualquier lugar en el país.
- 3- Servicios de Taller: Es un área que se especializa en las reparaciones de equipos agrícola y de transporte automotor.
- 4- Procesamiento de Datos: En esta área se procesa todos los datos resultantes de las operaciones de la empresa en general, consolida la información y la brinda a la dirección empresa para la toma de decisiones.

La UEB Cultivos Varios: Esta se especializa en la prestación de servicios agrícolas en el municipio, como son, Roturación de tierras, siembra, chapea mecanizada, etc... y a la siembra de diversas producciones agrícolas como bien su nombre lo indica.

Sistema Contable

La empresa cuenta con el Versat Sarasola en su última versión como sistema contable para sus operaciones teniendo activos los subsistemas de Contabilidad, Finanzas, Inventario, Facturación y Activos Fijos Tangibles lo que permite que las operaciones que se realizan sean fiables para la toma de decisiones.

Diagnóstico del Manual de Normas y Procedimientos Contables en la Empresa

Para el diagnóstico del Manual de Normas y Procedimientos de la Empresa Agropecuaria y Citrícola Sola se realizan revisiones documentales, pruebas de observación y encuestas al personal que trabaja en las áreas contables arrojando las siguientes deficiencias: Las resoluciones en su mayoría están derogadas. Se han aprobado por parte de los órganos superiores de dirección nuevas legislaciones, las cuales no se encuentran en la carpeta legislativa y no hay evidencia de actualización en los diferentes sistemas del manual.

El sistema de control interno cuenta con su última actualización en noviembre de 2013, no cumpliendo con las nuevas transformaciones del sistema económico en el país y el sistema empresarial de la agricultura. El sistema de Activos Fijos no cuenta con las tasas máximas de depreciación aprobadas en la resolución 701 de 2015. Se utilizan procedimientos contables desactualizados o utilización incorrecta de las cuentas según resolución 494 de 2016 "Nomenclador de cuentas para el sistema empresarial".

- Existen procedimientos que no están acordes a las operaciones que puede realizar la empresa.
- No se hace alusión a los procedimientos para los activos fijos intangibles.
- No cuenta con las nuevas modificaciones para el sistema de bancarización nacional para el pago de salarios a través de tarjetas magnéticas.

Procedimiento para la actualización y Perfeccionamiento del Manual de Normas y Procedimientos Contables en la Empresa

Objetivo

Actualizar y perfeccionar el Manual de Normas y Procedimientos existente en la empresa, en aras de aumentar la fiabilidad del manejo de los datos e incrementando la calidad de la información para una toma de decisiones más eficientes.

Pasos para la actualización y perfeccionamiento del manual.

1- Revisión legislativa correspondiente al funcionamiento de la empresa.

Como primer paso se realizará un estudio de las legislaciones que regulan el sistema contable – financiero de la empresa en función de actualizar las normas jurídicas.

2- Revisión y Actualización de los procedimientos contables

Analizar las operaciones que realiza la empresa en materia contable basándose en las legislaciones vigentes para cada posible registro de las transacciones y hechos, en caso de que existan diferencias entre el procedimiento legislativo y el práctico revisar las posibles causas y proceder a corregir el error.

En este paso se busca hacer que el manual de procedimientos sea una compilación o resumen del registro de cada transacción y hecho ocurrido en la empresa de todas las legislaciones aprobadas para cada tipo de operación permitidas para el sistema empresarial estatal. Que el sistema contable sea un reflejo del mismo corrigiendo los posibles errores existentes.

3- Propuesta de nuevos procedimientos

Después de analizados y corregidos los procedimientos contables existentes en la empresa se realizará un estudio de las necesidades de la empresa atendiendo a la entrada en vigor de nuevas legislaciones que aprueban operaciones que no están dentro del proceder de la empresa, lo que conlleva a agregar las operaciones contables a los procedimientos ya existentes como perfeccionamiento de estos.

4- Validación de la propuesta

Una vez terminadas la actualización y validación de la propuesta de perfeccionamiento se someterá a una revisión por parte de la comisión para presentarla al consejo directivo de la empresa para su aprobación y puesta en marcha.

Resultados de la Actualización y Perfeccionamiento

1- Se actualiza el sistema legislativo: se quitan las resoluciones ya derogadas y se agregan las que se encuentran vigentes para las actividades empresariales del sistema Agroindustrial.

Modificaciones Legislativas

Derogadas	Vigentes
Resolución 360-2013 “Nomenclador de Cuentas”	Resolución 494-2016 “Nomenclador de Cuentas Empresariales”
Resolución 297-2003 sobre control Interno	Resolución 60-2011 “Normas del Sistema de Control Interno.
Resolución 379-2003 “Tasas de Amortización”	Resolución 701 – 2015 “Tasas Máximas de Depreciación”
	Resolución 310-2020 sobre la Contribución Especial a la Seguridad Social
	Resolución 600-2021 del Ministerio de la Agricultura sobre los colectivos laborales.
	Resolución 56-2021 del Ministerio de Finanzas y Precios “modificación resolución 935-2018”
	Resolución 120-2021 Aprobación de la NCC 11 “Estados Financieros Consolidados”

2- Se modifica el sistema de Control Interno: Se actualiza la Guía de Control Interno según la resolución 60 de 2011 “Normas del Sistema de Control Interno”.

Se actualiza la Guía de Control interno atemperada a lo aprobado en la Resolución 60 de 2011. De conforme con lo establecido por el Grupo Agrícola (GAG) para las empresas subordinadas al Ministerio de la Agricultura.

3- Se Actualizan los procedimientos contables de cada sistema: se actualizan las numeraciones de las cuentas según lo establecido en la Resolución 494 de 2016 “Clasificador de cuentas del sistema empresarial” y se realizan modificaciones dentro del sistema contable.

Principales Cuentas actualizadas

- 355 – 357 y 575 – 577 “Cuentas entre dependencia” por 696 “Cuentas entre dependencias”
- Se quitan las cuentas referidas a la moneda CUC a partir de su eliminación por la unificación monetaria.
- Se actualizan las cuentas de créditos a corto plazo.

4- Se agrega un Procedimiento Contable para encadenamientos productivos: Con las nuevas políticas y la entrada de nuevos actores económicos se aprueba los encadenamientos productivos, o sea, realizar una producción conjunta con % definidos de lucro.

- Se crea un Procedimiento contable que permite registrar las operaciones de una producción conjunta entre dos entidades, permitiendo que aumente la productividad y resultado para cada uno, permitiendo que cada cual pague por los tributos que le corresponde equitativamente.
- 5- Se agregan a los procedimientos contables las nuevas políticas de bancarización en el país: Se consideran los nuevos pagos de nóminas a través de tarjetas magnéticas de salario. Se incrementan las siguientes contabilizaciones.

Tabla 1*Por la liquidación de la nómina por pagar por tarjeta magnética de salario*

Cuenta	Sub Cuenta	Análisis	Centro Costo	Detalle	Debe	Haber
455-459	XX			Nóminas por Pagar	XXX	
109-119	XX			Efectivo en Banco		XXX

Contabilizando la liquidación de la nómina por pagar de la UEB XX, correspondiente al mes de XX del año XX.

Esta contabilización se realizará para la liquidación de salarios a través de tarjetas magnéticas realizadas a los trabajadores.

Tabla 2*Indemnización por daños a la Propiedad del Estado con Obligación*

Cuenta	Sub Cuenta	Análisis	Centro Costo	Detalle	Debe	Haber
330-331	XX			Pérdidas en Investigación	XXX	
920	XX			Ingresos Financieros		XXX

Contabilizando la Indemnización de XXX por daños ocasionados a XXX

Se contabilizarán las indemnizaciones monetarias por daños a la propiedad del estado cuando se aprueba el expediente y se dictamina su devolución por el responsable.

Tabla 3*Indemnización por daños a la Propiedad del Estado con Obligación*

Cuenta	Sub Cuenta	Análisis	Centro Costo	Detalle	Debe	Haber
330-331	XX			Pérdidas en Investigación	XXX	
920	XX			Ingresos Financieros		XXX

Contabilizando la Indemnización de XXX por daños ocasionados a XXX

Se contabilizará cuando el daño no fue directo a la propiedad y el caso fue determinado por las autoridades competentes como “Daño indirecto” afectando la funcionalidad o producción de la empresa.

6- Se modifica la estructura del Manual de Normas y Procedimientos: se le agregan característica como el índice para simplificar la búsqueda de información.

Resultados

La actualización y el perfeccionamiento del Manual de Normas y Procedimientos Contables en la empresa constituyen una herramienta esencial para fortalecer el sistema de control interno, ya que permiten incrementar significativamente el nivel de control sobre los recursos disponibles en la entidad. Esta actualización posibilita un análisis más riguroso, organizado y coherente de todas las operaciones vinculadas al registro de los hechos contables, lo que se traduce en una información financiera de mayor calidad, precisión y fiabilidad.

Al contar con procedimientos actualizados y claramente definidos, se reducen errores, se minimizan duplicidades, se garantiza una correcta trazabilidad de cada operación, fortaleciendo la transparencia y la eficiencia contable. Además, el manual actualizado proporciona al personal que labora en las áreas contables una guía clara, uniforme y estructurada para la ejecución de sus funciones, asegurando que todas las operaciones se realicen adecuadamente, con independencia del sistema contable que se utilice.

Esto estandariza los procesos y reduce la variabilidad en los métodos de trabajo, facilitando la capacitación del personal, así como a la integración de nuevos trabajadores. Asimismo, el manual se convierte en un instrumento fundamental para la toma de decisiones gerenciales, ya que suministra información confiable, ordenada y actualizada que permite a la administración evaluar con mayor precisión la situación económica y financiera de la empresa, identificar oportunidades de mejora y proyectar estrategias más acertadas para el desarrollo organizacional. En conjunto, estas mejoras contribuyen al fortalecimiento de la gestión empresarial y al logro de una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conclusiones

Con la realización de este trabajo se constató que el uso del Manual de Normas y Procedimientos Contables es una de las herramientas más importantes con la que cuenta el personal que trabaja en las áreas de la economía. Según el resultado arrojado se concluye que:

- 1- Los Manuales de Normas y Procedimientos Contables constituyen herramientas importantes con la que cuenta el personal que trabaja en las áreas de la economía.

- 2- El Manual de Normas y Procedimientos es vital para el correcto funcionamiento económico – laboral de las empresas.
- 3- La Actualización del Manual de Normas y Procedimientos debe realizarse constantemente como una necesidad.

Referencias

- Cabrera Padrón, N., Guerra Gonzalez, M., Rojas Hernandez, D., & Herrera Pineda, A. (2022). Propuesta de Manual de Procedimientos en empresas tabacaleras. *2(18)*, 6. Revista de Ciencias Economicas Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8646663>
- Cañedo Crespo, S. R. (2014). Manual de Normas y Procedimientos Contables, para la U. P. Escuela Deportiva de Formación de Atletas ESPARTACO. [https://accesoabierto.uh.cu/files/original/2135247/TE_Silvia_Reina_Canedo_Crespo_\[2014-Enero\].pdf](https://accesoabierto.uh.cu/files/original/2135247/TE_Silvia_Reina_Canedo_Crespo_[2014-Enero].pdf)
- Disotuar Mendive, L. A., & Vérez García, M. A. (2023). Diseño del Manual de Procedimientos Contables para los Servicios de apoyo del Centro. Observatorio Cubano de Ciencias Económicas. https://observatorio.anec.cu/uploads/files/38d88b60-f032-11ed-96ad-2d999ad90845/Dise%C3%B1o_del_Manual_de_Procedimientos_Contables_Servicios_de_Apoyo_al_Centro_de_Ingenier%C3%ADa_Molecular.pdf
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución 235.
- Rojas, D., Acosta, L., & Pelegrin, A. (2025). Procedimiento para esbozar la cadena de valor del carbón vegetal como base en la gestión contable. *Gestión y Gerencia*, *19(1)*, 40-55.
- Rojas, D., Espinosa M, E., Echevarria, M., & Aristides, P. (2023). Procedimiento para plantear la cadena de valor de la resina de pino en la gestión contable. *26(46)*, 128-140. ACTUALIDAD CONTABLE FACES. doi: <https://doi.org/10.53766/ACCON/2023.01.16.08>
- Santos Cid, C. M. (28 de 4 de 2017). Diseño e implementación del procedimiento contable en la Organización Nacional de Bufetes Colectivos. *Cofin Habana*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200011

Universidad
Yacambú



latindex

Sistema Regional de Información en Línea para Revistas
Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal



Revista

EN **PROSPECTIVA**