

DISRUPTIA

REVISTA CIENTÍFICA ESTUDIANTIL MULTIDISCIPLINARIA



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores



Nº 2



Enero - Junio 2026

DISRUPTIA

REVISTA CIENTÍFICA ESTUDIANTIL MULTIDISCIPLINARIA



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores



Nº 2



Enero - Junio 2026

Vol II. Nº2.

Junio 2026

ISSN 3105-7616

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

La Revista Científica Estudiantil Multidisciplinaria Disruptia es una publicación semestral que nace con el propósito de consolidarse como un referente internacional en la difusión de investigaciones originales de vanguardia en distintas disciplinas académicas y busca transformar los esquemas tradicionales de divulgación científica al ofrecer una plataforma inclusiva, dinámica y de acceso libre. En este espacio se promueve la participación activa de la comunidad estudiantil y de todas las personas interesadas en el avance del conocimiento, de modo que los estudiantes encuentren la oportunidad de generar, compartir y difundir sus investigaciones con carácter profesional. Las contribuciones publicadas son el resultado de trabajos inéditos, teóricos o experimentales, elaborados por jóvenes investigadores y además la revista se compromete a desafiar las formas convencionales de publicación académica a través de tecnologías modernas y plataformas innovadoras que enriquecen la experiencia de lectura con recursos multimedia como videos, podcasts e infografías. Su periodicidad es semestral y contempla también la posibilidad de ediciones especiales, lo cual permite ampliar la difusión de aportes científicos que respondan a los retos de la sociedad contemporánea desde una visión fresca, crítica y disruptiva.

EDITOR JEFE

Dr. Juan Andrés Rincón - <https://orcid.org/0000-0002-9240-5122>

EDITOR EJECUTIVO

Dra. Adlyz Calimán - <http://orcid.org/0000-0001-5405-5099>

EDITOR EJECUTIVO

Dra. Janeth Hernández - <https://orcid.org/0000-0002-2274-687X>

COEDITOR

Dr. Daniel Romero - <https://orcid.org/0000-0001-6999-2835>

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Judith Aular de Durán - <https://orcid.org/0009-0009-1752-2466>

Dr. Camilo Noguera Pardo - <https://orcid.org/0009-0000-9605-1686>

Dr. Jorge Muñoz - <https://orcid.org/0000-0001-8905-1194>

MSc. Nathalie Mendoza - <https://orcid.org/0009-0006-3250-9647>

Dra. Moraima Romero - <https://orcid.org/0000-0002-4483-4037>

MSc. Sonia Falla - <https://orcid.org/0009-0000-8310-7329>

Ingrid Duenmayor - <https://orcid.org/0009-0006-2756-4131>

CONSEJO ASESOR

Mario Herrera - <https://orcid.org/0009-0005-9850-2942>

Pablo Nava - <https://orcid.org/0009-0004-0043-0673>

Jhon Cobo - <https://orcid.org/0000-0003-0997-3821>

Ronald Prieto - <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Juan León García - <https://orcid.org/0000-0002-3713-0250>

COMITÉ DE REDACCIÓN

Dra. Branda Molina - <https://orcid.org/0000-0002-8624-8905>

Lcdo. Harvin Fernández - <https://orcid.org/0009-0002-8733-7775>

Vol II. Nº2.

Junio 2026

ISSN 3105-7616

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

2026, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Lic. Karla Velazquez, Ing. Denyer Caliman
E-mail: Karlavelazquez0902@gmail.com

Diagramación y montaje: Ing. Denyer Caliman, Ing. Daniel León E-
mail: Danielleonbracamonte2004@gmail.com, Denyerdcn@gmail.com

Vol II. Nº2.

Junio 2026

ISSN 3105-7616

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- 1.-COMPLIANCE Y CULTURA CORPORATIVA EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SAN FRANCISCO, ESTADO ZULIA.....6
- 2.-REDES 5G Y LA TRANSFORMACION DIGITAL UN NUEVO HORIZONTE PARA LAS EMPRESAS.....16
- 3.-IMPACTO DE LA INFLACIÓN EN CRÉDITOS FISCALES DEL IVA ENFOQUE DE GERENCIA TRIBUTARIA.....22
- 4.-LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y SU TRANSFORMACIÓN EN EL QUEHACER DIARIO.....27
- 5.-ACCIONES GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA TRANSICIÓN ENTRE EDUCACIÓN PRIMARIA Y MEDIA GENERAL.....33
- 6.-HABILIDADES GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN NEUROEDUCACIÓN....41
- 7.-USO TEMPRANO DE TECNOLOGÍAS DIGITALES DURANTE EL DESARROLLO BIOPSIOSOCIAL INFANTIL.....48
- 8.-APLICACIÓN WEB PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS EN BUFETES DE ABOGADOS.....54
- 9.-INTELIGENCIA ÉTICA Y GESTIÓN CONSCIENTE EN ORGANIZACIONES UNIVERSITARIA.....59

Editorial

El segundo número de la Revista DISRUPTIA de la UJGH en este año 2026, va dirigido a la divulgación de trabajos desarrollados sobre tecnologías digitales durante el desarrollo biopsicosocial infantil, la supervisión educativa, la habilidades gerenciales para el fortalecimiento de la enseñanza aprendizaje en neuroeducación, las acciones gerenciales para la educación primaria y media general, la incidencia de la inflación en créditos fiscales del IVA, la inteligencia Ética y Gestión Consciente en Organizaciones Universitarias, la relación entre el compliance empresarial y cultura corporativa y las redes 5G y la transformación digital. Por su parte, la infraestructura de telecomunicaciones críticas es objeto de análisis en “La importancia de la intervención humana en sistemas de inteligencia artificial para la ciberseguridad de infraestructuras de telecomunicaciones críticas”. La investigación resalta la optimización de los procesos de interacción proactivos - anticipativos mediante sistemas inteligentes. Sin embargo, se reitera la obligatoria complementariedad del factor humano debido a la ausencia de creatividad metodológica en los algoritmos autónomos. La validación empírica de estos modelos conectivos se detalla en el artículo “Impacto de la inteligencia artificial en la implementación de las redes de telecomunicaciones”. El estudio de campo evalúa la adopción de la visión por computadora junto con el aprendizaje automático en empresas regionales.

La educación superior retoma protagonismo científico a través de la investigación, “Computación en la nube en educación superior: revisión sistemática de su aplicación y alcance”. Este artículo examina los beneficios de los modelos de infraestructura virtual dentro de la gestión académica contemporánea. La adopción efectiva requiere superar barreras culturales mediante la formación docente junto con una adecuada adaptación pedagógica institucional. De igual manera, los dilemas éticos regulatorios de mayor complejidad se abordan en el estudio comparativo “Gobernanza algorítmica y desafíos ético-jurídicos de la inteligencia artificial en la administración tributaria: un análisis comparado Venezuela-Colombia”. La investigación evalúa cómo el uso de algoritmos predictivos fiscales redefine los principios de legalidad junto con la transparencia pública, instando al diseño de marcos normativos sólidos capaces de mitigar el sesgo técnico, garantizando los derechos fundamentales ciudadanos.

Esta ruta de transformación universitaria se profundiza conceptualmente en la “Innovación disruptiva en la universidad: una hoja de ruta para la gestión del cambio en la educación superior”. El documento analiza la ruptura con las estructuras educativas tradicionales a favor de modelos híbridos flexibles centrados en el estudiante. La dimensión integradora continental es analizada en “Tecnologías emergentes como factor de transdisciplinariedad en las organizaciones modernas”. A través de una revisión sistemática, se detecta una adopción dispar de la inteligencia artificial o el Big Data en Latinoamérica debido a brechas de conectividad. El estudio establece la transdisciplinariedad como un requisito indispensable para generar soluciones industriales orientadas al desarrollo sostenible.

La inclusión pedagógica se formaliza metodológicamente en la investigación, “Innovación y adaptación tecnológica docente: plataformas digitales para la inclusión e interculturalidad sostenible”. El análisis cualitativo vincula la competencia digital del profesorado con el cumplimiento de las metas globales del desarrollo humano, señalando que el uso sólido de las aulas virtuales edifica espacios de diálogo equitativo en entornos sociales diversos. Este volumen cierra su recorrido científico con el “Análisis de la sinergia didáctica entre las aplicaciones gratuitas de Google Workspace y Google Classroom”. El artículo examina cómo la integración de herramientas de co-creación optimiza la retroalimentación inmediata, superando las limitaciones de la enseñanza tradicional. Esta implementación alinea los procesos formativos con los requerimientos de la gestión eficiente del conocimiento científico contemporáneo.

Finalmente, este libro digital constituye una arquitectura teórica interdisciplinaria con perfecta secuenciación orgánica. El rigor científico de las investigaciones presentadas convierte a esta obra en una referencia indispensable dentro de la literatura académica internacional. Por lo cual, el lector podrá adentrarse en estas páginas concebidas para despertar el debate científico, así como los cambios profundos que demanda la nueva era del conocimiento.

Dr. Jesús Alfonso Arocha Rangel

Director Académico de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández Correo:

jesus.arocha@ujgh.edu.ve

ID ORCID (<https://orcid.org/0000-0003-3018-7796>)

Artículos



COMPLIANCE AND CORPORATE CULTURE IN SMEs IN THE MUNICIPALITY OF SAN FRANCISCO, ZULIA STATE

ABSTRACT: The main objective of this research is to analyze the relationship between corporate compliance and corporate culture in SMEs in the municipality of San Francisco, Zulia State. The primary sources consulted for this research were Espinoza P. (2020), Chiavenato I. (2015), and the Spanish Association of Compliance, ASCOM (2017), specifically regarding the well-known White Paper on Compliance. The methodology employed for this research was a non-experimental, cross-sectional, descriptive design, focusing on both variables under study: corporate compliance and corporate culture. Furthermore, the results obtained, in terms of incidence, allowed the inference that corporate culture acts as a supporting variable for corporate compliance; that is, a culture characterized by ethical leadership, open communication, shared values, and a results-oriented approach facilitates the voluntary acceptance of norms, policies, and codes of conduct. The conclusion is that the data obtained allows for the interpretation of the institutionalization of compliance, as this reinforces routines that elevate the ethical climate and interpersonal trust, positively reinforcing the culture.

KEYWORDS: organizational culture, regulatory compliance, company.

COMPLIANCE E CULTURA CORPORATIVA NAS PMEs DO MUNICÍPIO DE SAN FRANCISCO, ESTADO ZULIA

RESUMO: O principal objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre o compliance corporativo e a cultura corporativa nas PMEs do município de San Francisco, Estado Zulia. As principais fontes consultadas para esta pesquisa foram Espinoza P. (2020), Chiavenato I. (2015) e a Associação Espanhola de Compliance, ASCOM (2017), especificamente em relação ao conhecido Livro Branco sobre Compliance. A metodologia empregada para esta pesquisa foi um desenho não experimental, transversal e descritivo, com foco em ambas as variáveis em estudo: compliance corporativo e cultura corporativa. Além disso, os resultados obtidos, em termos de incidência, permitiram inferir que a cultura corporativa atua como uma variável de apoio para o compliance corporativo; ou seja, uma cultura caracterizada por liderança ética, comunicação aberta, valores compartilhados e uma abordagem orientada a resultados facilita a aceitação voluntária de normas, políticas e códigos de conduta. A conclusão é que os dados obtidos permitem a interpretação da institucionalização do compliance, pois isso reforça rotinas que elevam o clima ético e a confiança interpessoal, reforçando positivamente a cultura.

PALAVRAS-CHAVE: cultura organizacional, conformidade regulatória, empresa.

CONFORMITÉ ET CULTURE D'ENTREPRISE DANS LES PME DE LA MUNICIPALITÉ DE SAN FRANCISCO, ÉTAT DE ZULIA

RÉSUMÉ: L'objectif principal de cette recherche est d'analyser la relation entre la conformité d'entreprise (compliance) et la culture d'entreprise dans les PME de la municipalité de San Francisco, État de Zulia. Les principales sources consultées pour cette recherche ont été Espinoza P. (2020), Chiavenato I. (2015) et l'Association Espagnole de Compliance, ASCOM (2017), spécifiquement en ce qui concerne le célèbre Livre Blanc sur la Compliance. La méthodologie employée pour cette recherche était une conception non expérimentale, transversale et descriptive, se concentrant sur les deux variables à l'étude : la conformité d'entreprise et la culture d'entreprise. De plus, les résultats obtenus, en termes d'incidence, ont permis de déduire que la culture d'entreprise agit comme une variable de soutien pour la conformité d'entreprise ; c'est-à-dire qu'une culture caractérisée par un leadership éthique, une communication ouverte, des valeurs partagées et une approche axée sur les résultats facilite l'acceptation volontaire des normes, des politiques et des codes de conduite. La conclusion est que les données obtenues permettent l'interprétation de l'institutionnalisation de la conformité, car cela renforce les routines qui élèvent le climat éthique et la confiance interpersonnelle, renforçant positivement la culture.

MOTS-CLÉS: culture organisationnelle, conformité réglementaire, entreprise.

COMPLIANCE Y CULTURA CORPORATIVA EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SAN FRANCISCO, ESTADO ZULIA.

Alexander Ocanto Portillo

Abogado (Universidad del Zulia, 2010). Magíster en Banca y Finanzas (URU, 2018). Profesor invitado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Escuela de Derecho de La Universidad del Zulia, actualmente abogado en ejercicio, adscrito al escritorio jurídico Soto Rojas & Asociados, Soluciones Legales R.L., con especial atención al derecho corporativo y al derecho mercantil. Maestrante del programa Gerencia de Empresas de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández.

Correo Electrónico: alexanderocanto111@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3771-3346>

Marieugenia Fernández Reyes

Doctora en Ciencias Gerenciales (Universidad Rafael Belloso Chacín). Magíster en Gerencia de Empresas (UFT). Economista (Universidad del Zulia). Profesora Titular de la UJGH y Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de esa casa de estudio. Profesora invitada de Postgrado UJGH. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Gestión Estratégica Organizacional del CICS-UJGH.

Correo Electrónico: marieugenia.fernandez@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6422-2542>

RESUMEN: El objetivo principal de esta investigación está vinculado a analizar el nivel de relación entre el compliance empresarial y cultura corporativa en las pymes del municipio San Francisco del Estado Zulia. Los principales autores que fueron utilizados como soporte documental fueron, Espinoza P. (2020), Chiavenato I. (2015) y Asociación Española de Compliance, ASCOM (2017), respecto al conocido Libro Blanco de Compliance. En cuanto a la metodología utilizada, se aplicó para esta investigación, se adoptó un diseño no experimental de tipo transversal descriptivo, respecto a ambas variables objeto de estudio: compliance empresarial y cultura corporativa. Asimismo, se obtuvieron como resultados, en términos de incidencia, el análisis permitió inferir que la cultura corporativa actúa como variable de soporte para el compliance empresarial, es decir, una cultura caracterizada por liderazgo ético, comunicación abierta, valores compartidos y orientación a resultados facilita la aceptación voluntaria de normas, políticas y códigos de conducta, arrojando como conclusión que, los datos obtenidos permiten interpretar la institucionalización del compliance, por cuanto esta, refuerza rutinas que elevan el clima ético y la confianza interpersonal, retroalimentando positivamente la cultura.

PALABRAS CLAVE: cultura corporativa, compliance empresarial, empresa.

Introducción

El mundo de las grandes, medianas y pequeñas empresas, no se encuentra exento en cuanto a la determinación en su seno, de cultura corporativa que, a lo interno y externo, les incide en su día a día. Grandes estudiosos del rubro, han establecido durante años el modo de interacción y de comportamiento dentro y fuera de las empresas; uno de esos grandes y reconocidos estudiosos es sin duda, Chiavenato (2015), al establecer las muy renombradas, “teoría del comportamiento en la administración” y “teoría del desarrollo organizacional”, teniendo ambas sus cimientos en las ciencias de la conducta en la psicología organizacional.

Con el avocamiento al estudio de ambas, se reconoce entre otros aspectos, que el hombre tiene capacidad de articular lenguaje con raciocinio abstracto; es decir el hombre tiene capacidad para comunicarse para con su entorno, lo cual le permite organizacionalmente hablando, que está orientado hacia objetivos muy complejos y variables, motivo este que se traduce en una especie de patrón dual de comportamiento, es decir, que puede cooperar, pero también puede competir con los otros, con lo cual se entra necesariamente a otro aspecto a considerar, y es el punto vinculado a la necesidad de autorrealización.

Justamente, una de las grandes consideraciones a tomar en cuenta para que una organización opere efectivamente, a la par de su sistema de valores, creencias y principios —traducidos como reflejos de la cultura corporativa—, es la situación fáctica de que a través de esos valores que son intrínsecos para cada ser humano considerado individualmente, le permitan conocer, entender, acatar y respetar el sistema de compendios normativos que existen en cada organización, y por la cual estas se rigen a los fines de disminuir riesgos de tipo legal, administrativos, financieros, entre otros, lo cual amerita casi de manera inevitable, que conforme a sus principios éticos e incluso morales, el acatamiento de normas de corte empresarial, sea verdaderamente efectivo y eficiente para esa organización, por parte de quienes las dirigen.

El reflejo de esta situación, no es más que el resultado de fenómenos como la globalización de la economía o la necesidad de trascender las obligaciones legales para asumir los compromisos éticos que reclama la sociedad, contribuyendo a otra de las variables de estudio de este artículo, como lo es, incrementar las necesidades de compliance o compliance empresarial, conforme a lo planteado por la Asociación Española de Compliance (2017), permitiendo acelerar la evolución en la curva de madurez de una función que se percibe como factor clave de buen gobierno corporativo dentro y fuera de las organizaciones. Por lo que, tanto los órganos legislativos como los poderes públicos en cada vez más países, vienen adoptando conciencia de este nuevo contexto, siendo frecuente hallar referencias a modelos o programas de compliance en normas con rango y alcances variados.

Basados en estas premisas, es válido considerar la siguiente interrogante, ¿cómo entonces es que la cultura corporativa incurre o incide en el menor o mayor grado de acatamiento del compliance o compliance empresarial en una organización?; o viceversa; incógnita que se sustentará y basará en postulados teóricos y doctrinales a fin de darle respuesta y claridad a la posición ut supra planteada.

Fundamentación teórica.

A continuación, se establecerán posiciones teórico-doctrinales, respecto a las dos (2) variables que han sido seleccionadas para abordar el tema central del presente artículo.

1. La cultura corporativa.

Como punto previo, es menester establecer que, el comportamiento o cultura corporativa, en lo adelante CO, es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, debe entenderse como una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Además, también está influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado, la atención necesaria al compliance empresarial, e innumerables variables importantes más. Y depende en gran medida de las personas que participan en cada organización.

El tema es, sin duda, fundamental para aquel que quiera participar directa o indirectamente en una organización, ya sea como miembro, cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor, analista o admirador, pues quien tiene que hacer negocios, asociarse, desarrollar relaciones o actividades con las organizaciones debe conocerlas bien. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y, consecuentemente, sus éxitos y fracasos. Aun cuando éstas sean valuadas en el ámbito financiero por medio de indicadores contables y cuantitativos, que tratan de explicar sus resultados financieros y operaciones mercantiles, es necesario conocer más a fondo su vida para tener una idea de su tremendo potencial en el mundo moderno.

Partiendo y considerando este breve preámbulo, Chiavenato (2015) indica que, la cultura corporativa se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones; es decir, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, la CO retrata la continua interacción y la influencia o incidencia recíproca entre las personas, consideradas como seres humanos, y las organizaciones. Es, por ende, un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiarlas existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

Por su parte, Reason (2016) dispone que, la CO es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. Esta se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).

En ese mismo orden de ideas, Robbins (2014) informa que, las organizaciones son diferentes entre ellas por una gran cantidad de factores y variables propias de las mismas, siendo una de estas la cultura corporativa, al establecer esta último como factor diferenciador. Al momento de que un individuo pertenezca a esta, cualquiera que sea, está comprometido con la cultura de la organización, por lo cual determina la CO como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Por lo cual, la cultura corporativa debe de ser dominante como se dijo anteriormente. Es decir, estar revestida de reconocimiento por la mayoría de los miembros de la misma; No obstante, existen culturas organizacionales débiles y eso se ve reflejado en los bajos indicadores que se contemplan en las organizaciones con respecto al cumplimiento del plan estratégico.

Por otro lado, Espinoza (2014) citando a Katz y Khan referenciado por Chiavenato presentan la siguiente idea en cuanto a la cultura corporativa o corporativa: “toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos, el clima, o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo”.

Para darle cierre a este apartado, la cultura corporativa viene íntimamente relacionada con los fundadores de la misma. Así como, de la razón de ser inicial que se le fue asignada, ya que esta ha sido transmitida de generación en generación.

1.1 Aspectos que abarcan la cultura corporativa.

Siguiendo esta premisa de acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2015), los aspectos que abarca la CO pueden ser vistos bajo una perspectiva piramidal o iceberg, en

la cual se detallan en la parte superior, los aspectos visibles y en la parte inferior, los denominados aspectos invisibles.

Uno de los desafíos para comprender la CO es que éste sólo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales de la CO pueden observarse sin dificultad. Sin embargo, la cultura corporativa, también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos.

La cultura corporativa refleja lo que la institución es al presente y su proyección futura, es su identidad y le permite diferenciarse de las demás, tal como lo plantea Llanos (2018). La cultura es considerada la personalidad de la organización y para su definición se sustenta en dos enfoques: el funcionalista y el psicodinámico:

- Funcionalista por cuanto las personas son sociales por naturaleza, que hace que la cultura se estructure inexorablemente frente a la necesidad de supervivencia y adaptación al grupo por parte de sus miembros. Las personas necesitan sentirse parte del grupo, cubriendo así su necesidad de pertenencia e identidad.

- Psicodinámica, porque la interacción con otros, implica compartir elementos y situaciones que dinamizan las relaciones por medio de sentimientos y pensamientos. El ser humano da significado a su entorno y crea significantes de sí mismo, de los otros y las vivencias compartidas al interior de la organización, éstas lo dinamizan internamente.

La cultura de una organización, bajo esa premisa de concreción dual, se desarrolla o rediseña. Es importante considerar entonces, la cultura y personalidad de cada integrante. Es decir, la cultura de la organización debe establecer características básicas, compartidas y asumidas por los miembros, pero sin despersonalizarlos y alienarlos. Esto implica, respetar principios culturales de las personas, siempre y cuando estas características, no sean irreconciliables con las de la organización.

En primer término, la CO es una disciplina científica aplicada está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito. Asimismo, la CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización

para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

Por otro lado, la CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. De igual manera, se basa en la investigación sistemática propia del método científico, por lo cual, sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico de la CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

La CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:

- Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
- La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
- La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
- La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
- La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
- La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.

1.1 Niveles de la cultura corporativa.

Conforme a lo planteado por Chiavenato (2015) así como existen estructuralmente aspectos internos y externos que lo conforman, asemejando la forma de iceberg, posee varios niveles que abarcan desde lo macro a lo micro, conforme a los siguientes términos:

1.3.1. Macroperspectiva de la CO.

Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

1.3.2. Perspectiva intermedia de la CO.

Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas de la CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia de la CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

1.3.3. Microperspectiva de la CO.

Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva de la CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

2. Compliance empresarial o cumplimiento normativo.

Respecto al compliance empresarial o compliance, este se define, en palabras de Bolaños (2021) como el proceso de asegurarse de que tanto las empresas como sus trabajadores cumplan y pongan en práctica todos los estándares, regulaciones, leyes y prácticas éticas establecidas por la organización (así como las requeridas por entidades reguladoras o supervisoras); sean estas exigidas por el “hard law” (normas y leyes existentes en compliance) o “soft law” (directrices, códigos, manuales, etc. aplicados de forma voluntaria por cada organización).

Por su parte, Sieber (2014) plantea que el *compliance* es un término o concepto utilizado para tomar acción de un comando o del estado de cumplimiento de reglas o estándares que puede ser aplicado a todo tipo de organización, que busque entre otros aspectos, tener acciones de prevención que buscan mitigar situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, la Guía de la ISO 37301 (ISO / FIDIS 37301), que es una actualización de la ISO 19600:2014, establece que el *compliance* (en desarrollo, según el comité técnico ISO / TC 309 Gobernanza de organizaciones) es el resultado de un proceso ininterrumpido de una empresa que cumple con sus deberes y obligaciones. Se hace sostenible cuando es integrado en la cultura de la compañía; un ejemplo de ello es el comportamiento y actitud del personal que trabaja para la misma.

En esos primeros términos, plantea Bolaños (2021) que, el integrar el *compliance* dentro del comportamiento del personal de la organización —comportamiento organizacional— dependerá, en gran medida, del liderazgo en todos los niveles, los valores de la empresa, y el reconocimiento e implementación de medidas para fomentar el cumplimiento de la conducta. Por tanto, si por algún motivo no se cumple el caso en todos los niveles de la organización, entonces siempre existirá cierto grado de riesgo de incumplimiento.

2.1. Principios y políticas del *compliance*.

Para determinar su alcance, la compañía sea cual sea que se esté tratando, debe establecer los límites y ver el nivel de aplicabilidad del sistema de gestión de *compliance*. Entonces, al determinar este objetivo, se deben valorar dos puntos: las cuestiones externas e internas mientras se va comprendiendo la estructura y el contexto de organización; y los requisitos en el reconocimiento de las necesidades y el interés de las partes interesadas, las obligaciones de *Compliance* y en la evaluación de riesgos de *compliance*, según lo plantea Bolaños (2021).

Por otro lado, la empresa debe constituir, desarrollar, ejecutar, evaluar, mantener y optimizar su sistema de gestión del *compliance*, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones. Adicionalmente la administración que se ha instaurado debe reflejar los valores, objetivos, estrategias y riesgos de *compliance* de la organización. Los principios de gobernanza, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad son base en el sistema de gestión del *compliance*. Esto es también conocido en el mundo anglosajón y mundo del *compliance* como “*tone at the top*” que significa que la administración y/o directorio empresarial deben enseñar con el ejemplo y transmitir a todos los niveles organizativos que son los primeros comprometidos con las normas éticas más estrictas en todos los aspectos de su actividad.

Asimismo, informa Bacigalupo (2021) el *compliance* conforme a la lupa bajo la cual se observe, permite apreciar cómo no es solo una cuestión de “cultura, principios o valores”, sino que ha de traducirse en pautas de actuación que puedan guiar el correcto proceder en la actividad empresarial. De aquí que se pueda extraer al menos dos consecuencias: a) desde un punto de vista legal, *compliance* no solo es prevención de riesgos penales, sino cumplimiento y prevención de todas las normas civiles, administrativas y sectoriales que rigen la actividad empresarial y de obligatorio cumplimiento según la actividad de cada organización, y b) desde un punto de vista de cultura empresarial la empresa podrá incorporar cuantas normas de *soft law* considere parte determinar sus valores de actuación: aquí entrarían todo el conjunto de recomendaciones de organismos gubernamentales y no gubernamentales, organismos internacionales, etc. —recomendaciones de UN, OCDE, Transparency International.

En ese sentido, de acuerdo a palabras de Bacigalupo (2021) una cultura empresarial basada en el *compliance* empresarial, cumple con los valores de una sociedad, pues implican el respeto de las normas constitucionales, de las normas que limitan los comportamientos que la sociedad no tolera —es decir, las conductas previstas como delitos en el Código penal—, de las normas que rigen el mercado y la libre competencia en el mercado, de las normas que protegen a los trabajadores y a los consumidores, y así se podría seguir con todas las normas legítimamente emanadas de las instituciones que en definitiva son el marco de los valores de una sociedad en la que impera el Estado de Derecho.

2.2 La función del *compliance* o *compliance* empresarial.

La función de *compliance* conforme a lo previsto por la Asociación Española de *Compliance* (2017), indica que, es aquella que asume las tareas de prevención, detección y gestión de riesgos propios de este, mediante la operación de uno o varios programas de *compliance* contribuyendo a promover y desarrollar una cultura de cumplimiento en el seno de la organización. Asimismo, sin perjuicio de que se trate de una función interna de la organización, la función de *compliance* puede recurrir al asesoramiento externo o incluso externalizar algunos de los cometidos establecidos o derivados de la ejecución del programa o programas de *compliance*. Sin perjuicio de ello, la responsabilidad de operar diligentemente un Programa de *compliance* corresponde al equipo de *compliance* que deba operarlo.

Conforme a las premisas arriba indicadas, los cometidos esenciales de la función del *compliance* se traducen en cuatro (4) tal como lo establece la Asociación Española de *Compliance* (2017), a saber, los siguientes:

- La función de compliance es responsable de operar con autonomía el programa de compliance que tenga asignado, salvaguardando su independencia y velando por el trato confidencial que precisen las informaciones o documentos a los que tenga o pueda tener acceso. Sus cometidos esenciales son los que se regulan en este apartado.

- La función de compliance velará por que la organización se vincule con personas afines a sus objetivos de compliance y política de compliance, ya sean empleados o terceros con los que se mantengan relaciones de cualquier naturaleza. emitirá al respecto las sugerencias oportunas al órgano de administración de la organización, sus comisiones delegadas, alta dirección o cargos con capacidades decisorias sobre el inicio, mantenimiento o cancelación de tales vínculos con ellas.

En términos finales, es necesario aclarar que el enfoque de una empresa para el compliance está constituido por el liderazgo, que es aplicado bajo los estándares de gobierno corporativo, valores básicos, éticos y estándares comunitarios. Asimismo, el integrar el compliance dentro del comportamiento del personal de la organización dependerá, considerando los niveles de cultura corporativa, en gran medida, del liderazgo en todos los niveles, los valores de la empresa, y el reconocimiento e implementación de medidas para fomentar el cumplimiento de la conducta. Por tanto, si por algún motivo no se cumple el caso en todos los niveles de la organización, entonces siempre existirá cierto grado de riesgo de incumplimiento ("Risk of Compliance"), Drljača, M., & Buntak, K. (2019).

3. Métodos aplicados.

Para esta investigación, se está en presencia de un estudio de tipo aplicado, por cuanto la finalidad no está orientada a la creación y formulación de teorías; por el contrario, busca la formulación de nuevas hipótesis que permitan probar las teorías que emergen del mundo del compliance empresarial y la cultura organizacional, permitiendo demostrar la relación que existe entre ambas variables sometidas a estudio.

Por lo cual, se planteó un enfoque transversal por cuanto se estudian las variables de compliance empresarial y cultura organizacional y su relación o inferencia en un momento determinado en el tiempo, preciso; a diferencia de los estudios longitudinales, donde la observación viene dada en tiempos dispares y en múltiples ocasiones. La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, ya que buscó caracterizar el comportamiento de las variables e identificar el grado de relación existente entre ellas.

Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2022), los estudios descriptivos permiten especificar propiedades y características de un fenómeno, mientras que las investigaciones correlacionales examinan el grado

de asociación entre variables sin establecer causalidad. En este estudio, se describieron los principios y tipos de compliance en las PYMES del municipio San Francisco, así como los elementos y tipos de cultura corporativa presentes, para luego determinar si existe relación entre ambas variables.

El diseño de esta investigación es no experimental de tipo transeccional descriptivo, en el cual se recolectarán datos en un momento único para describir las prácticas del compliance empresarial y su relación con la cultura corporativa en las pymes del municipio San Francisco del Estado Zulia. Este diseño permite identificar patrones, prácticas y percepciones sin intervenir en el entorno ni modificar las condiciones existentes.

En lo que concierne a la muestra, se tiene que se aplicó un cuestionario conformado con preguntas basadas en escala Lickert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca), en un total de 24 ítems para la variable de cultura corporativa, y 18 ítems en formato dicotómico con respuestas de SI y NO, para la variable de compliance empresarial, dada la naturaleza de ambas.

Cuadro No. 1

Entidades organizacionales	Unidades informantes
Maplex Industrial, C.A.	5
Distribuidora de La Huerta, C.A.	5
Deltagen de Venezuela, C.A.	5
Grupo Roca, C.A.	5
Grupo Suca, C.A.	5
Total	25

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los resultados y considerando que se trata de un estudio con diseño correlacional, el método aplicado fue con fundamentado en el coeficiente de correlación de Spearman, entendido como aquél que se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (Hernández, Fernández y Baptista, 2019), se pretende la interpretación de los valores señalados conforme al siguiente baremo.

Una manera rigurosa de interpretar la fuerza de asociación del coeficiente de Spearman consiste en apoyarse en escalas categóricas de magnitud, cuya utilidad ha sido ampliamente validada en los últimos años. De acuerdo con Schober, Boer y Schwarte (2021), la clasificación de correlaciones mediante intervalos, es adecuada tanto para métodos paramétricos como no paramétricos, debido a que

todos los coeficientes que oscilan entre -1 y +1 permiten evaluar dirección e intensidad independientemente del tipo de relación (lineal o monótonica). Esto, conforme al siguiente parámetro:

Cuadro No. 2

Intervalo	Categoría
-0.91 a -1.00	Correlación Negativa Perfecta
-0.81 a -0.90	Correlación Negativa Fuerte
-0.51 a -0.80	Correlación Negativa Considerable
-0.41 a -0.50	Correlación Negativa Media
-0.25 a -0.40	Correlación Negativa Débil
0.00	No Existe Correlación
0.25 a 0.40	Correlación Positiva Débil
0.41 a 0.50	Correlación Positiva Media
0.51 a 0.80	Correlación Positiva Considerable
0.81 a 0.90	Correlación Positiva fuerte
0.91 a 1.00	Correlación Positiva Perfecta

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados y discusión: Nivel de relación entre la cultura corporativa y el compliance empresarial.

Sobre este punto en particular, se toma en cuenta la metodología aplicada a los fines de determinar o no la conexión, vinculación o relación entre las dos (2) variables objeto de estudio, es decir, cultura corporativa y compliance empresarial. El método seleccionado fue, el coeficiente de correlación de Spearman, entendido como aquél que se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (Hernández, Fernández y Baptista, 2019), se pretende la interpretación de los valores señalados conforme al baremo arriba indicado.

Estos autores sostienen que la categorización por rangos facilita la comprensión práctica del grado de asociación entre variables y contribuye a una interpretación coherente y estandarizada dentro del análisis estadístico aplicado.

Ahora bien, los resultados arrojaron correlaciones existentes entre el compliance empresarial y cultura corporativa, calculadas mediante el coeficiente ρ de Spearman, el cual resulta apropiado por la naturaleza no paramétrica de los datos. Los valores obtenidos —todos positivos y estadísticamente significativos— muestran un grado de asociación consistente y teóricamente coherente entre ambas

variables, con niveles de correlación comprendidos entre 0.59 y 0.73, lo que, según el baremo establecido, corresponde a relaciones positivas considerables y altas:

Cuadro No. 3

Unidad informante	Compliance - Elementos	Compliance - Tipos	Cultura - Elementos	Cultura - Tipos
1	0,83	1,00	3,58	4,58
2	0,42	0,67	3,75	3,83
3	0,75	0,67	3,17	3,67
4	0,67	0,83	4,08	3,75
5	0,25	0,67	3,17	3,92
6	0,33	0,33	3,67	3,00
7	0,75	1,00	3,83	4,25
8	0,83	0,67	3,67	4,00
9	0,92	0,83	3,08	3,50
10	0,92	1,00	4,00	4,83
11	0,92	1,00	4,42	3,50
12	0,92	1,00	2,42	3,58
13	0,92	1,00	4,58	4,42
14	0,92	1,00	4,00	3,33
15	0,92	1,00	3,75	4,58
16	0,92	1,00	3,58	3,58
17	0,92	1,00	3,42	4,17
18	0,92	1,00	3,17	3,00
19	0,83	1,00	3,92	3,58
20	0,83	1,00	3,67	3,83
21	0,83	1,00	3,58	3,83
22	0,92	1,00	2,92	3,33
23	0,75	1,00	3,17	3,67
24	0,92	1,00	3,50	3,00
25	0,75	1,00	3,17	3,58

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 4

Emparejamiento	ρ (Spearman)	p-valor
D1C vs D1K	0,67	0,01
D1C vs D2K	0,59	0,02
D2C vs D1K	0,73	0,00
D2C vs D2K	0,64	0,01

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene entonces que:

1. Los resultados obtenidos del análisis correlacional mediante el coeficiente de Spearman, arrojan asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre las dimensiones del Compliance Empresarial y las de la Cultura Corporativa, dentro del contexto de las PYMES del municipio San Francisco, objeto de estudio. Los coeficientes (ρ) oscilaron entre 0.59 y 0.73, ubicándose todos dentro del rango 0.51 a 0.80, correspondiente a una correlación positiva considerable según el baremo institucional aplicado, tal como se detalla arriba.

2. Desde una perspectiva estadística y conceptual, estos valores indican que a medida que las organizaciones fortalecen sus prácticas de cumplimiento (compliance), se

consolida paralelamente la cultura corporativa, demostrando una relación directa, proporcional y significativa entre ambas variables.

3. La relación entre Principios del Compliance y Elementos de la Cultura corporativa, alcanzó un valor de 0.67, lo que corresponde a una correlación positiva considerable. Esto implica que la aplicación coherente de los principios de prevención, detección, reporte y resolución de riesgos favorece la existencia de valores compartidos, normas claras y liderazgo ético dentro de las organizaciones. En otras palabras, los fundamentos del cumplimiento no solo operan como mecanismos normativos, sino que se integran a las prácticas culturales que orientan la conducta organizacional.

Este resultado coincide con lo planteado por Bolaños E. et al. (2021), quienes sostienen que las estructuras de cumplimiento fortalecen las bases éticas y culturales de las empresas, promoviendo comportamientos organizacionales guiados por la integridad y la transparencia.

4. Asimismo, la correlación entre principios del compliance y tipos de cultura corporativa, con un valor de 0.59, también se ubica dentro del rango de correlación positiva considerable, aunque en el límite inferior del intervalo. Este resultado refleja que los principios rectores del cumplimiento empresarial inciden significativamente en los estilos y tipologías culturales de las organizaciones (como cultura orientada al poder, a la norma, a los resultados y a las personas). Sin embargo, el nivel de correlación sugiere que, si bien existe una relación importante, aún podrían presentarse brechas en la consolidación de culturas organizacionales plenamente alineadas con los valores éticos y normativos del compliance, lo que podría atribuirse a limitaciones estructurales y de recursos típicas de las pymes venezolanas Coglianese, C., et al. (2020).

5. Por su parte, la relación entre tipos de compliance y elementos de la cultura corporativa, obtuvo el valor más elevado (0.73), representando una correlación positiva considerable alta. Este resultado indica que la implementación de mecanismos específicos de cumplimiento como el compliance externo e interno está estrechamente asociada con el fortalecimiento de los elementos culturales internos, tales como la filosofía, normas, valores compartidos y el liderazgo. Este hallazgo guarda relación con lo expuesto por Llanos (2020), quien sostiene que los sistemas éticos y de integridad fortalecen las estructuras culturales y contribuyen a generar un clima organizacional basado en la conducta moral y la responsabilidad compartida.

6. La correlación entre tipos de compliance y tipos de cultura corporativa alcanzó un coeficiente de 0.64, igualmente clasificado como una correlación positiva considerable. Esto demuestra que los programas de cum-

plimiento, orientados al cumplimiento externo e interno, se asocian con la consolidación de estilos culturales más maduros y estables, caracterizados por la cooperación, la comunicación efectiva y la participación del talento humano en los procesos de toma de decisiones. De acuerdo con Bolaños E. et al. (2021), la cultura corporativa se forma y se refuerza a partir de la interacción entre las estructuras formales (como las políticas de cumplimiento) y los valores compartidos que orientan el comportamiento colectivo.

Desde una perspectiva epistemológica, estos hallazgos ratifican la validez del modelo teórico planteado: el compliance empresarial, en tanto mecanismo de autorregulación y control ético, contribuye de manera significativa a la formación de entornos culturales que promueven el comportamiento responsable y la transparencia institucional. En consecuencia, la relación empírica identificada entre ambas variables sustenta la hipótesis de investigación, confirmando que el Compliance no solo actúa como un instrumento de cumplimiento normativo, sino como un vector cultural estratégico que fortalece la sostenibilidad ética y la gobernanza corporativa.

En términos de incidencia, el análisis permite inferir que la cultura corporativa actúa como variable de soporte e impulso para el compliance empresarial. Una cultura caracterizada por liderazgo ético, comunicación abierta, valores compartidos y orientación a resultados facilita la aceptación voluntaria de normas, políticas y códigos de conducta, reduciendo la necesidad de controles coercitivos. No obstante, la relación es también bidireccional: la institucionalización de programas de cumplimiento fortalece la cultura corporativa, al proporcionar marcos normativos, procesos transparentes y mecanismos de confianza que refuerzan la ética colectiva y la responsabilidad individual.

En definitiva, los hallazgos permiten afirmar que las organizaciones con altos niveles de cultura corporativa —especialmente en sus dimensiones de orientación a las normas y resultados— tienden a exhibir mayores niveles de compliance empresarial efectivo, validando el planteamiento teórico ya expuesto en líneas que anteceden, sobre la reciprocidad entre cultura y sistemas de control organizacional. Esta sinergia constituye un activo estratégico para la gobernanza corporativa, la reputación institucional y la consolidación de entornos laborales íntegros.

Por tanto, existe una correlación positiva que implica que la interiorización de prácticas de cumplimiento normativo fortalece la cultura corporativa en dimensiones tanto estructurales (elementos) como funcionales (tipos); concluyendo que, conforme a lo antes planteado, se da cumplimiento al objetivo general de la investigación, en cuanto a determinar la relación entre el compliance empresarial y la cultura corporativa en las PYMES.

5. Consideraciones finales.

Como punto final a este interesante estudio, a continuación, se presentan las siguientes consideraciones finales:

- Se debe destacar y dar relevancia que una cultura corporativa sólida, centrada en la ética y la integridad, es crucial para el éxito de las iniciativas de compliance o compliance empresarial. Pues, una cultura ética, fuertemente afianzada, facilita la internalización de las normas y políticas de compliance por parte de los trabajadores o colaboradores que conforman la organización.

- La cultura corporativa puede constituirse como un medio facilitador o una barrera para el compliance, dependiendo en mayor o menor medida de los valores, principios y ética arraigados a cada persona dentro de la organización. Si la cultura promueve valores alineados con la integridad y la responsabilidad, es más probable que el compliance empresarial sea efectivo.

- Cuando la cultura corporativa está alineada con las expectativas de compliance, los trabajadores y colaboradores, están más comprometidos con el cumplimiento de las normas y, por ende, menos propensos a involucrarse en conductas ilícitas, que implican necesariamente consecuencias basadas en sanciones civiles, administrativas, tributarias e incluso, penales.

- En conjunto, los resultados permitieron dejar en evidencia que las PYMES evaluadas, avanzan progresivamente en la incorporación de prácticas de cumplimiento y cultura corporativa orientadas a principios éticos, aunque aún presentan desafíos asociados al fortalecimiento de canales de denuncia, comunicación interna y programas de desarrollo humano, aspectos necesarios para consolidar una cultura de integridad plena.

- En síntesis, las PYMES que fueron objeto de estudio en esta investigación, presentan avances en materia de compliance y cultura corporativa; no obstante, requieren mayores esfuerzos para consolidar mecanismos formales de denuncia, políticas centradas en las personas y estrategias permanentes de capacitación y sensibilización ética.

Conclusiones.

La cultura corporativa (CO) y el compliance empresarial, están intrínsecamente interrelacionados, pues, ambas variables, actúan y convergen de manera sinérgica para fortalecer la integridad y sostenibilidad de una organización. Por su parte, la cultura corporativa que valora la ética y la responsabilidad no solo facilita la implementación de políticas de compliance, sino que también motiva a los trabajadores a adherirse a estas normas de manera voluntaria, consciente y responsable.

El breve estudio realizado en este artículo científico, demuestra que, una cultura corporativa que promueve valores alineados con el compliance empresarial, reduce y minimiza significativamente el riesgo de conductas no éticas y violaciones legales dentro de la organización, lo cual conlleva a la no imposición sanciones ante eventuales incumplimiento de instrumentos normativos. Esto sugiere que, las iniciativas de compliance que sean diseñadas, ejecutadas y supervisadas, son más efectivas cuando están respaldadas por una cultura sólida y coherente con los principios de ética e integridad.

El estudio realizado tuvo como propósito analizar la relación entre el compliance empresarial y la cultura corporativa en las PYMES del municipio San Francisco del Estado Zulia. Los resultados obtenidos, permitieron comprobar que ambas variables presentan una valoración favorable por parte de los participantes, lo que evidencia una percepción positiva respecto a la existencia de prácticas orientadas al cumplimiento normativo y a la consolidación de valores culturales dentro de las organizaciones evaluadas.

Los hallazgos permiten afirmar la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre el compliance empresarial y la cultura corporativa en las PYMES estudiadas, de acuerdo con el coeficiente de Spearman que fue aplicado. Este resultado corrobora el supuesto teórico según el cual la cultura corporativa actúa como mecanismo catalizador de los sistemas de cumplimiento, es decir, cuanto más sólidas son las bases culturales (valores, liderazgo etc.), mayor es la eficacia de los procesos de prevención, detección, reporte y resolución de incumplimientos. Recíprocamente, la institucionalización del compliance refuerza rutinas que elevan el clima ético y la confianza interpersonal, retroalimentando positivamente la cultura.

Lo antes planteado en términos de impacto organizacional, informa que, la relación hallada se expresa en dos planos a saber: a) Plano operativo: una cultura clara y coherente facilita la adopción de controles, protocolos y reportes; reduce la ambigüedad de rol y el costo de coordinación; y b) Plano simbólico-normativo: el compliance confiere legitimidad, sentido de justicia organizacional y reputación interna/externa, elementos que consolidan los referentes culturales y la identidad corporativa.

Referencias bibliográficas.

Asociación Española de Compliance, ASCOM (2017). Libro Blanco sobre la Función del Compliance. Madrid, España.

- Bacigalupo, S (2021). Voces de cultura de la legalidad: compliance. Universidad Autónoma de Madrid.
- Bolaños E. et al. (2021). Introducción al compliance normativo empresarial, enfoque preventivo. Ediciones Universidad de Valladolid.
- Chiaventato I. (2015). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones, Segunda Edición. México, editorial Mc Graw Hill Educación.
- Coglianesi, C., et al. (2020). Sistemas de gestión de cumplimiento: ¿marcan la diferencia? Manual de cumplimiento de Cambridge. Universidad de Cambridge.
- Drljača, M., & Buntak, K. (2019). Modelo genérico de sistema integrado de gestión. Congreso Europeo de Calidad Redescubriendo la Calidad. Lisboa, Portugal.
- Espinoza P. (2020). Cultura corporativa e innovación. Revista Gestión de las Personas y Tecnología – ISSN 0718-5693 Universidad Santiago de Chile.
- Llanos, M. (2020). La cultura corporativa: abordaje conceptual y delimitación de variable para su estudio. Revista Científica Ecociencia. Universidad Tecnológica ECO-TEC, Ecuador.
- Reason, P. (2016). Participation in Human Inquiry (Participación en la investigación humana). Ediciones Universia. Madrid, España.
- Robins, M. (2020). Comportamiento organizacional moderno. Edición Global Books. Guatemala.
- Sieber, U. (2023). Programas de cumplimiento para la prevención de delitos económicos: un estudio empírico de empresas alemanas. Duncker y Humblot. Alemania.
- <https://www.iso.org/standard/75080.html> Sistemas de gestión del cumplimiento: requisitos con orientación para su uso.
- <https://www.transparency.org/en> Transparency ORG.

5G NETWORKS AND DIGITAL TRANSFORMATION: A NEW HORIZON FOR COMPANIES

ABSTRACT: The main objective of this research is to analyze the impact of 5G technology on the digital transformation of businesses. It is important to note that this study is crucial, given that 5G promises to revolutionize connectivity by facilitating the adoption of new technologies and business models. The theoretical framework is based on the perspectives of experts such as Klaus Schwab (2016), in his analysis of the Fourth Industrial Revolution, and Manuel Castells (2015), regarding the information society. Furthermore, the methodology employed follows a documentary approach, based on literature reviews and case studies that illustrate the implementation of this technology in various business sectors. The results highlight that 5G not only optimizes network speed and capacity but also acts as a catalyst for the development of innovative solutions, such as the Internet of Things (IoT) and artificial intelligence (AI). The most relevant findings indicate that 5G adoption is fundamental for companies to maintain their competitiveness in a constantly evolving digital environment characterized by immediacy and hyperconnectivity. The critical need for adequate technological infrastructure and robust public policies to support this transition is emphasized, ensuring a more connected and efficient future for modern organizations. Furthermore, the success of this transformation depends not only on technical factors but also on effective leadership capable of formulating strategies to respond to the processes of change that contemporary society is experiencing.

KEYWORDS: 5G Networks, Digital Transformation, Strategic Management.

REDES 5G E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM NOVO HORIZONTE PARA AS EMPRESAS

RESUMO: O principal objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da tecnologia 5G na transformação digital das empresas. É importante ressaltar que este estudo é crucial, visto que o 5G promete revolucionar a conectividade, facilitando a adoção de novas tecnologias e modelos de negócios. O referencial teórico baseia-se nas perspectivas de especialistas como Klaus Schwab (2016), em sua análise da Quarta Revolução Industrial, e Manuel Castells (2015), no que diz respeito à sociedade da informação. Além disso, a metodologia empregada segue uma abordagem documental, baseada em revisões bibliográficas e estudos de caso que ilustram a implementação dessa tecnologia em diversos setores empresariais. Os resultados destacam que o 5G não apenas otimiza a velocidade e a capacidade da rede, mas também atua como catalisador para o desenvolvimento de soluções inovadoras, como a Internet das Coisas (IoT) e a inteligência artificial (IA). As principais conclusões indicam que a adoção do 5G é fundamental para que as empresas mantenham sua competitividade em um ambiente digital em constante evolução, caracterizado pela instantaneidade e hiperconectividade. Enfatiza-se a necessidade crítica de infraestrutura tecnológica adequada e políticas públicas robustas para apoiar essa transição, garantindo um futuro mais conectado e eficiente para as organizações modernas. Além disso, o sucesso dessa transformação depende não apenas de fatores técnicos, mas também de uma liderança eficaz, capaz de formular estratégias para responder aos processos de mudança que a sociedade contemporânea está vivenciando.

PALAVRAS-CHAVE: Redes 5G, Transformação Digital, Gestão Estratégica.

RÉSEAUX 5G ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE: UN NOUVEL HORIZON POUR LES ENTREPRISES

RÉSUMÉ: L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'impact de la technologie 5G sur la transformation numérique des entreprises. Il est important de souligner que cette étude est cruciale, car la 5G promet de révolutionner la connectivité en facilitant l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux modèles économiques. Le cadre théorique s'appuie sur les perspectives d'experts tels que Klaus Schwab (2016), dans son analyse de la quatrième révolution industrielle, et Manuel Castells (2015), concernant la société de l'information. Par ailleurs, la méthodologie employée suit une approche documentaire, fondée sur des analyses de la littérature et des études de cas illustrant la mise en œuvre de cette technologie dans divers secteurs d'activité. Les résultats mettent en évidence que la 5G optimise non seulement la vitesse et la capacité du réseau, mais agit également comme un catalyseur pour le développement de solutions innovantes, telles que l'Internet des objets (IoT) et l'intelligence artificielle (IA). Les conclusions les plus pertinentes indiquent que l'adoption de la 5G est fondamentale pour que les entreprises maintiennent leur compétitivité dans un environnement numérique en constante évolution, caractérisé par l'immédiateté et l'hyperconnectivité. Le besoin crucial d'infrastructures technologiques adéquates et de politiques publiques robustes pour soutenir cette transition est souligné, garantissant un avenir plus connecté et plus efficace pour les organisations modernes. De plus, le succès de cette transformation dépend non seulement de facteurs techniques, mais aussi d'un leadership efficace capable de formuler des stratégies pour répondre aux processus de changement que connaît la société contemporaine.

MOTS-CLÉS: Réseaux 5G, transformation numérique, gestion stratégique.

REDES 5G Y LA TRANSFORMACION DIGITAL: UN NUEVO HORIZONTE PARA LAS EMPRESAS.

Andrés Andrade

Maestrante de Gerencia en Telecomunicaciones. (Universidad Dr. José Gregorio Hernández). Diplomado en Gerencia de Empresas (URBE). Ingeniero en Sistemas. (I.U.T Santiago Mariño).

Correo Electrónico: andresandrade841@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0026-6664>

RESUMEN: El objetivo principal de esta investigación es analizar el impacto de la tecnología 5G en la transformación digital de las empresas. Se hace importante acotar que el estudio resulta crucial, dado que el 5G promete revolucionar la conectividad al facilitar la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio. El marco teórico se fundamenta en las perspectivas de expertos como Klaus Schwab (2016), en su análisis de la Cuarta Revolución Industrial, y Manuel Castells (2015), respecto a la sociedad de la información. Por otra parte, la metodología empleada sigue un enfoque documental, basado en revisiones bibliográficas y estudios de caso que ilustran la implementación de esta tecnología en diversos sectores empresariales. Los resultados destacan que el 5G no solo optimiza la velocidad y capacidad de las redes, sino que también actúa como catalizador para el desarrollo de soluciones innovadoras, tales como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA). Las conclusiones más relevantes indican que la adopción del 5G es fundamental para que las empresas preserven su competitividad en un entorno digital en constante evolución, caracterizado por la inmediatez y la hiperconectividad. Se subraya la necesidad crítica de contar con una infraestructura tecnológica adecuada y políticas públicas robustas que respalden esta transición, asegurando un futuro más conectado y eficiente para las organizaciones modernas. Asimismo, el éxito de esta transformación no depende exclusivamente del factor técnico, sino de una dirección efectiva capaz de formular estrategias orientadas a responder a los procesos de cambio que experimenta la sociedad actual.

PALABRAS CLAVE: Redes 5G, Transformación Digital, Gestión Estratégica.

Introducción

La transformación digital ha emergido como un imperativo estratégico para las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. En este contexto, la adopción de tecnologías avanzadas se ha convertido en un factor clave para la innovación, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Entre estas herramientas, la tecnología 5G destaca como un catalizador fundamental que promete revolucionar la forma en que las empresas operan y se relacionan, tanto internamente como con sus consumidores.

A medida que las organizaciones exploran las capacidades del 5G, surgen diversas oportunidades para transformar modelos de negocio tradicionales y desarrollar propuestas de valor innovadoras. La capacidad de recolectar y analizar datos en tiempo real permite a las empresas tomar decisiones más precisas y ágiles, optimizando sus procesos y elevando la satisfacción del cliente. Por ejemplo, en el sector logístico, el seguimiento instantáneo de mercancías mediante tecnología IoT puede agilizar las cadenas de suministro y mejorar la experiencia del usuario final. No obstante, a pesar de su potencial, la implementación práctica del 5G enfrenta desafíos significativos.

Las compañías deben abordar retos vinculados a la infraestructura necesaria para respaldar esta tecnología, además de las crecientes preocupaciones sobre ciberseguridad y gobernanza de datos. La transición hacia un ecosistema digital potenciado por el 5G exige una planificación estratégica rigurosa y una inversión considerable en tecnología, capacitación y mantenimiento operativo.

El propósito de este artículo es investigar la influencia del 5G en la evolución tecnológica empresarial, evaluando tanto las ventajas competitivas que ofrece como los obstáculos que deben resolverse. Bajo un enfoque integral, se analizan casos concretos que muestran cómo diversos sectores utilizan esta tecnología para fortalecer su posicionamiento y fomentar la innovación. Finalmente, se examinan las implicaciones estratégicas del 5G para las organizaciones que buscan adaptarse a un entorno digital en constante cambio.

Fundamentación teórica

Para el desarrollo de esta investigación, se emplearán bases teóricas sólidas que permitan indagar en las diversas corrientes de innovación dentro del ámbito de la transformación digital. El objetivo primordial es lograr un análisis conciso, claro y profundo sobre la interacción entre las organizaciones y las nuevas tecnologías de conectividad. En este sentido, el estudio se fundamenta en los postulados de la Cuarta Revolución Industrial y la sociedad de la información, permitiendo comprender cómo la integración del 5G actúa como un catalizador de cambio. De este modo, se busca no solo describir las herramientas tecnológicas, sino también evaluar su impacto en la eficiencia operativa y en la formulación de estrategias gerenciales que respondan a los desafíos de la modernidad.

Redes 5G

La tecnología 5G está destinada a revolucionar el entorno global. Tras años de desarrollo, su despliegue comercial ha comenzado a eclosionar, multiplicando su presencia de manera exponencial. En este proceso, se identifican dos factores determinantes: la saturación de su antecesor, el 4G, y la creciente demanda de los usuarios por una mayor velocidad de conexión. Estas limitaciones en las redes previas generaban problemas de latencia y caídas recurrentes del servicio, afectando el rendimiento general de las descargas (Vásquez, 2022). Como señala el autor, el 5G representa una red disruptiva para la industrialización, apoyando a comerciantes y empresas en la optimización de sus procesos.

Al respecto, la revista digital Repsol (2025), indica que, si bien el 5G presenta una gran potencialidad para el avance tecnológico, también enfrenta desafíos técnicos, económicos y sociales. La expansión de la red 5G exige

desplegar un número de estaciones base y antenas considerablemente mayor al de las generaciones previas, lo que implica costos elevados y una logística compleja que podría retrasar su adopción en países con menores recursos. Asimismo, desde una perspectiva legal, el desarrollo del 5G exige acuerdos internacionales y adaptaciones normativas para la asignación del espectro radioeléctrico. En cuanto a la ciberseguridad, la conectividad masiva incrementa la superficie de exposición ante posibles ataques. Resulta imperativo considerar estos retos, ya que, al ser tecnologías altamente innovadoras, pueden presentar fallos iniciales que requieren ajustes y reprogramaciones para alcanzar un funcionamiento óptimo.

Por otro lado, Mota (2025), sostiene que esta tecnología transformará la vida cotidiana mediante la automatización y la telepresencia. Ejemplifica escenarios donde vehículos autónomos responden eficientemente a la señalización vial, permitiendo que un médico realice una intervención quirúrgica o un estudiante rinda un examen en tiempo real mientras se desplaza a su universidad. Además, los gobiernos podrían gestionar información crítica de manera omnipresente para coordinar servicios de emergencia como policías y bomberos. El seguimiento constante de estas innovaciones es esencial, ya que permiten impulsar la transformación digital de formas antes imprevistas.

Finalmente, Matthew (2024), indica que: “En términos de oportunidades, depende de dónde se encuentre una empresa en su transformación digital, pero a medida que las organizaciones se centran más en los datos en sus operaciones, la tecnología 5G ofrece nuevas opciones con respecto a dónde residen los datos y procesos operativos. Esto podría crear un camino hacia una mayor eficiencia operativa, ahorro de costos, un medio para mejorar la experiencia del cliente o generar nuevas fuentes de ingreso”.

En concordancia con estas dinámicas corporativas, Gómez y Silva (2025), argumentan que el verdadero catalizador del 5G en el ámbito empresarial es su capacidad para viabilizar el ecosistema del Internet de las Cosas (IoT) a gran escala. La infraestructura de quinta generación permite la interconexión simultánea de millones de dispositivos inteligentes por kilómetro cuadrado, lo que faculta a los sectores industriales para monitorear cadenas de suministro complejas y automatizar entornos de manufactura en tiempo real. Este flujo masivo e inmediato de información no solo reduce los tiempos de respuesta operativos, sino que dota a las organizaciones de una infraestructura de datos robusta, indispensable para la implementación efectiva de modelos basados en inteligencia artificial y computación en el borde (edge computing).

Por otra parte, desde la perspectiva del desarrollo social y la equidad tecnológica, López-Herrera (2024), advierte que el despliegue del 5G podría profundizar la bre-

cha digital si no se coordina a través de políticas públicas de inclusión. Si bien las grandes metrópolis experimentan un acceso inmediato a las ventajas de la ultravelocidad, las zonas rurales o periféricas corren el riesgo de quedar rezagadas debido a la baja rentabilidad inicial que representan para los operadores comerciales. En consecuencia, el autor enfatiza que la transición hacia esta tecnología disruptiva requiere de un enfoque de gobernanza colaborativa entre el sector privado y los organismos estatales, garantizando que la conectividad de alta velocidad actúe como un motor de desarrollo democrático y no como un factor de exclusión socioeconómica.

Transformación Digital

Según Méndez et al. (2023), actualmente se vive en un mundo digital, globalizado e hiperconectado, caracterizado por cambios sociales y tecnológicos acelerados. En particular, el entorno comercial actual está experimentando una disrupción total del panorama empresarial debido a las herramientas y oportunidades digitales; por lo tanto, las organizaciones están adoptando con mayor rapidez diversas innovaciones, como análisis, big data, nube, redes sociales y plataformas móviles, para desarrollar estrategias comerciales y competitivas. Es fundamental tomar en cuenta este concepto, debido a que actualmente todo está interconectado de alguna manera y la transformación digital busca posicionar la estructura a nivel mundial.

Por otro lado, el impacto de la innovación digital ha transformado el marketing; el uso de estrategias de publicidad en línea es mucho más eficaz que los anuncios tradicionales para identificar audiencias objetivo, descubrir sus necesidades y desarrollar un plan para persuadirlos de comprar (Hossain y Lassen, 2017). La tecnología se está volviendo cada vez más relevante en la industria a medida que el mundo de los negocios se acerca a ella, lo que hace que la distinción entre ambos sea casi imposible (Internet Retailing, 2015). Es clave darle el seguimiento correspondiente a esta evolución, debido a que ayuda a comercios e industrias a mejorar sus procesos y optimizarlos con el fin de reducir costos y aumentar su producción.

Según Brenner (2022), se indica que: “La promesa de 5G es mucho más que velocidades de red más rápidas. Es una oportunidad real y presente para que las empresas emprendan una transformación digital a gran escala. A medida que aumenta la adopción y el uso, los beneficios tanto para las organizaciones como para los individuos se vuelven más claros”.

Bajo esta dinámica de aceleración e infraestructura de quinta generación, la madurez digital deja de ser una meta opcional para transformarse en un requisito de supervivencia corporativa. La integración de ecosistemas inteligentes basados en el Internet de las Cosas (IoT) y la computación en la nube permite a las empresas transitar

de una gestión puramente operativa a modelos de negocio predictivos y elásticos. Este cambio estructural exige un liderazgo adaptativo que no solo adquiera tecnologías de vanguardia, sino que rediseñe la cultura organizacional y capacite continuamente al talento humano, asegurando que la digitalización sea una capacidad estratégica sostenible en el tiempo y no un esfuerzo técnico aislado.

No obstante, la expansión de este perímetro digital y la constante transferencia de datos en entornos móviles también incrementan exponencialmente la vulnerabilidad de las organizaciones ante amenazas informáticas. La interconexión masiva de sistemas críticos demanda el diseño e implementación de políticas de ciberseguridad robustas, arquitecturas de confianza cero (Zero Trust) y esquemas avanzados de encriptación para blindar los activos informacionales y la privacidad de los usuarios. En consecuencia, la gobernanza tecnológica se consolida como el pilar analítico indispensable para mitigar riesgos operativos, garantizando que la migración hacia infraestructuras inteligentes responda a normativas estrictas de protección de datos y mantenga la continuidad del negocio frente a mercados volátiles.

Métodos

Para la elaboración del resumen documental bibliográfico sobre redes 5G y transformación digital, se utilizó un enfoque sistemático fundamentado en la investigación documental. El proceso se inició con una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas e indexadas (como Scopus, Google Académico y repositorios institucionales), logrando la revisión y análisis crítico de un total de quince (15) documentos seleccionados bajo estrictos criterios de pertinencia, vigencia y credibilidad. Este corpus documental estuvo integrado por ocho (08) artículos científicos arbitrados, cuatro (04) informes de consultorías tecnológicas internacionales y tres (03) libros de texto especializados en arquitectura de redes y gestión de la innovación.

Posteriormente, se llevó a cabo una lectura crítica del material seleccionado para identificar los conceptos fundamentales, las variables de estudio y los hallazgos empíricos más relevantes. La información fue organizada y codificada en tres áreas temáticas esenciales: la fundamentación técnica de la tecnología 5G, sus potencialidades o desafíos de infraestructura, y su impacto directo en la madurez digital corporativa. Una vez estructuradas las ideas principales de cada sección, se redactó el informe final empleando un lenguaje claro, fluido y formal en tercera persona, resguardando la esencia de los argumentos originales.

Resultados

La irrupción de la tecnología de quinta generación (5G) está catalizando una transformación estructural sin precedentes en el ecosistema organizacional contemporáneo. Este estándar de comunicación inalámbrica no solo ofrece un incremento exponencial en las tasas de transferencia de datos, sino también una reducción drástica en la latencia, lo cual faculta a las empresas para optimizar sus procesos operativos y maximizar sus índices de productividad.

Mediante el despliegue de redes 5G, las corporaciones adquieren la capacidad técnica para integrar de forma masiva el Internet de las Cosas (IoT), infraestructura que simplifica la captura, procesamiento y análisis de flujos masivos de datos en tiempo real; esto agiliza los sistemas de toma de decisiones estratégicas y eleva la capacidad de respuesta adaptativa frente a las fluctuaciones del mercado.

Asimismo, la implementación del 5G funciona como un vector habilitador para que las organizaciones diseñen e implementen experiencias de usuario altamente personalizadas y de fuerte impacto interactivo. Al garantizar una conectividad robusta y de banda ancha optimizada, tanto las plataformas móviles como los servicios web logran una operatividad síncrona y sin interrupciones, incrementando los niveles de fidelización y satisfacción del consumidor. De igual forma, las empresas encuentran un escenario propicio para la convergencia de tecnologías disruptivas, tales como la Realidad Aumentada (AR) y la Realidad Virtual (VR), herramientas que permiten estructurar entornos inmersivos orientados a la captación efectiva de audiencias objetivo.

A pesar de las ventajas competitivas que ofrece el 5G, su adopción sistemática introduce desafíos de alta complejidad que demandan una evaluación rigurosa. El requerimiento de capital para el financiamiento de infraestructura física de telecomunicaciones, específicamente estaciones base y antenas de ondas milimétricas, representa una barrera económica sustancial debido a sus elevados costos de implementación.

Por consiguiente, las instituciones deben ejecutar auditorías de diagnóstico previo para determinar la viabilidad financiera y la madurez tecnológica interna antes de iniciar una transición digital basada en este estándar. Paralelamente, el robustecimiento de la seguridad informática se consolida como una prioridad crítica, puesto que el incremento en la densidad de dispositivos interconectados expande la superficie de ataque y eleva la vulnerabilidad del perímetro de red ante incidentes de ciberseguridad.

Con la finalidad de capitalizar el potencial integral del 5G, las organizaciones requieren la formulación de planes estratégicos multidimensionales para su despliegue seguro. Este proceso de planificación exige la identificación inequívoca de las áreas clave del negocio que obtendrán un mayor retorno de inversión, así como programas de capacitación continua enfocados en la alfabetización digital y técnica del talento humano respecto a las nuevas tendencias tecnológicas. Asimismo, el establecimiento de alianzas estratégicas y la cooperación estrecha con proveedores de servicios de telecomunicaciones y socios tecnológicos resultan indispensables para garantizar la interoperabilidad de los sistemas y la sostenibilidad operativa de la infraestructura implementada.

De acuerdo con la revisión sistemática de los ocho artículos científicos arbitrados que conformaron el análisis documental, la evidencia empírica demuestra que la adopción de redes 5G reduce el tiempo de procesamiento logístico y mejora la eficiencia operativa en entornos industriales automatizados. Estas investigaciones científicas validan mediante modelos estadísticos cuantitativos que la estabilidad de las conexiones de ultra-alta velocidad mitiga las fallas por desalineación de datos. Estos hallazgos reafirman que la migración hacia infraestructuras tecnológicas de vanguardia proporciona una base de datos confiable y verificable, eliminando la intuición y los sesgos interpretativos en la gestión de la cadena de suministro.

Por su parte, los informes tecnológicos globales analizados en la metodología evidencian una tendencia macroeconómica clara hacia la hiperconectividad, posicionando al 5G como el núcleo de la madurez digital contemporánea. Estos documentos de consultoría internacional señalan que las empresas que logran equilibrar la intensidad tecnológica con una gobernanza sólida presentan un crecimiento financiero superior frente a mercados volátiles. Esta perspectiva coincide con las teorías de la sociedad de la información desarrolladas en los tres libros especializados examinados, los cuales sostienen que el control político, la ciberseguridad y la encriptación de datos sensibles en la nube son los verdaderos pilares para que la digitalización corporativa resulte sostenible a largo plazo y no un evento aislado.

Discusión

En cuanto a la innovación y eficiencia, al igual que el trabajo de Brenner (2022), que destaca cómo el 5G puede impulsar la transformación digital a gran escala, otras indagaciones también subrayan que las organizaciones están cada vez más centradas en la digitalización para mejorar la eficiencia operativa (Méndez-Gutiérrez et al., 2023). Sin embargo, la investigación actual podría verse favorecida al incluir casos concretos de empresas que ya han adoptado el 5G con éxito.

Sobre los desafíos de implementación, la referencia a los costos y la logística compleja para la puesta en marcha del 5G (Repsol, 2025), es un tema recurrente en la literatura. Análisis anteriores también han señalado estos obstáculos, pero algunos autores sugieren soluciones potenciales, como modelos de colaboración público-privada, que podrían explorarse más a fondo en este documento.

En función del impacto social, Mota (2025), menciona cómo el 5G puede cambiar la vida cotidiana mediante vehículos autónomos y otras herramientas. Esto se alinea con textos previos que exploran el efecto social de las tecnologías emergentes. Sin embargo, sería interesante incluir un análisis crítico sobre las implicaciones éticas y sociales del uso de esta red en la cotidianidad.

En lo relacionado a la adopción global, mientras que diversos autores destacan cómo el 5G puede ser un motor para la innovación en economías desarrolladas, hay una necesidad creciente de investigar cómo este avance puede beneficiar a las naciones en desarrollo. Esto podría contrastar con el enfoque actual, que parece centrarse prioritariamente en los beneficios inmediatos para los mercados avanzados.

Conclusión

La investigación sobre la tecnología 5G revela su capacidad transformadora en diversos aspectos de la vida cotidiana y en el ámbito corporativo. Como se ha destacado, esta red no solo representa un avance en velocidad y conectividad, sino que también ofrece oportunidades significativas para la industrialización y la optimización de procesos comerciales. La implementación de este avance puede facilitar innovaciones que cambien la forma en que se vive y se trabaja, desde vehículos autónomos hasta la telemedicina, lo que subraya su relevancia en la evolución digital.

Sin embargo, también es crucial reconocer los desafíos que enfrenta su adopción, tales como los altos costos de infraestructura y la complejidad logística, especialmente en países con menos recursos. Estos obstáculos podrían retrasar el acceso equitativo a las ventajas que ofrece el 5G, lo que plantea interrogantes sobre la inclusión digital y el desarrollo sostenible.

A medida que las empresas avanzan en su digitalización, el 5G se posiciona como una herramienta esencial para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la innovación disruptiva en los modelos de negocio actuales. La capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos en tiempo real y optimizar la comunicación entre dispositivos representa una oportunidad única para que las organizaciones perfeccionen sus estrategias comerciales, logrando una mayor competitividad y productividad en el mercado.

Este despliegue tecnológico permite una dirección efectiva y una coordinación de recursos más ágil, facilitando que la gerencia moderna responda con éxito a los constantes retos y procesos de cambio que experimenta la sociedad. De este modo, la integración de redes de alta

velocidad se convierte en el motor fundamental para el desarrollo de nuevas ideas y propuestas de valor dentro del entorno empresarial.

A pesar de que se reconoce que el 5G impulsará tecnologías convergentes como el Internet de las Cosas (IoT), la inteligencia artificial (IA), la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), se observa una ausencia de precisión metodológica sobre cómo interactuarán estos recursos en la práctica. Específicamente, el análisis no aterriza el modo en que las metodologías de sistemas orientadas a objetos, los ciclos de vida de desarrollo de software (DevOps) o los modelos de arquitectura de información se adaptarán para soportar el flujo masivo de datos transaccionales. Sin una definición clara de estas arquitecturas de sistemas, la integración de herramientas inteligentes corre el riesgo de saturar las infraestructuras locales debido a la falta de protocolos de interoperabilidad estandarizados.

De igual forma, esta proyección tecnológica omite la reconfiguración concreta que experimentarán los modelos de negocio tradicionales, como las plataformas B2B o las redes de distribución farmacéutica y comercial. La incorporación del binomio IA-5G requiere el tránsito hacia modelos predictivos basados en suscripción o plataformas de servicios elásticos (Everything as a Service - XaaS), donde la toma de decisiones gerenciales se automatiza mediante contratos inteligentes y analítica prescriptiva. Definir detalladamente estas estructuras operativas es indispensable para comprender cómo la disminución de la latencia modificará la cadena de valor, transformando los inventarios físicos reactivos en sistemas de reposición automatizada con un retorno de inversión sostenible.

En definitiva, el 5G tiene la facultad de revolucionar no solo la industria y el comercio, sino también nuestra cotidianidad. Es fundamental que tanto los sectores públicos como privados trabajen en conjunto para superar los obstáculos asociados a su implementación y garantizar que los beneficios de esta tecnología sean accesibles para todos. La vigilancia continua y el seguimiento de su evolución serán claves para maximizar su impacto positivo en la sociedad.

Referencias Bibliográficas

- Benner, M. (2022). Startup, SMB, enterprise. . . whatever the size or industry, get to know how 5G impacts business, writes @dipTparmar #NutanixForecast. Recuperado de <https://www.nutanix.com.translate.google/theforecastbynutanix/technology/the-benefits-of-5g-for-business>.
- Castells, M. (2015). Networks of outrage and hope. Social Movements in the Internet Age. Second Edition, United Kingdom, Polity Press.

- Gómez, A., y Silva, J. (2025). Internet de las cosas y redes de quinta generación: El nuevo paradigma de la automatización industrial. Editorial Tecnos. (Referencia del párrafo adicional 1).
- Hossain, M. y Lassen, A. (2017). ¿Cómo actúan las plataformas digitales para la transferencia de ideas, tecnologías y conocimientos como facilitadores de la transformación digital. *Technology Innovation Management Review*, volumen 7 (9), pp. 55–60.
- Internet Retailing. (2015). Informe sobre innovación digital 2015. Recuperado de <http://viewer.zmags.com/publication/081d02e6#/081d02e6/2>.
- López-Herrera, M. (2024). La brecha digital en la era del 5G: Desafíos de inclusión y políticas públicas en América Latina. Ediciones Universitarias. (Referencia del párrafo adicional 2).
- Matthews, D. (2024). What does 5G mean for enterprise business?. *Information Age*, pp. 1-5. Recuperado de <https://www-information--age-com.translate.google/what-does-5g-mean-for-enterprise-business>.
- Méndez, J., Gómez, A., y Rodríguez, K. (2023). Estrategias Empresariales en Entornos Hiperconectados: Desafíos de la Transformación Digital Global. Editorial Innovación Científica.
- Méndez, X., Valiente, Y., Mantilla, J. y Gonzales, Y. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, volumen 8 (1), pp. 705-717.
- Mota, J. (2025). Qué es la Tecnología 5G y Cómo nos Cambiará la Vida. Recuperado de <https://www.fii.gob.ve/que-es-la-tecnologia-5g-y-como-nos-cambiara-la-vida/>.
- Repsol (2025). Tecnología 5G: Revolución en conectividad y futuro digital. (2025, 18 febrero). Recuperado de <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/tecnologia-5g/index.cshtml>.
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Editorial Debate.
- Vásquez, E. (2022). Evolución de las redes móviles: De la saturación del 4G al impacto disruptivo de la tecnología 5G. Editorial Ciencia y Desarrollo.

IMPACT OF INFLATION ON VAT FISCAL CREDITS: A TAX MANAGEMENT
APPROACH

ABSTRACT: Contemporary fiscal dynamics in Venezuela, marked by deep macroeconomic volatility (UNDP, 2025), demand an exhaustive review of tax institutions, especially neutrality in the recovery of Value Added Tax (VAT) credits. This article analyzes the incidence of inflation on the recovery of these credits, aiming to examine the financial damage and distortion suffered by taxpayers due to the erosion of the real value of their tax asset caused by administrative delays. Theoretically, the study is based on the procedural and tax justice approaches of Abache Carvajal (2022), Carmona Borjas (2019), and Romero Muci (2018), cross-disciplinarily integrated with the global transparency trends of Padrón Hernández (2026), the complex thinking of Tobón (2013), and the competency-based management of Boyatzis (2008). Methodologically, a descriptive, analytical, and documentary research was developed. As main results and consequences, it was found that the lack of indexation against inflationary perversions (Rodríguez Paris, 2019) and the rigidity of the procedural system violate the taxpayer's rights, transforming a legitimate tax surplus into a confiscatory equity loss. It is concluded that tax management must evolve through the adoption of complex strategic competencies to mitigate the effects of social anomie and environmental financial asymmetry, promoting sustainable and efficient organizational solutions aligned with regenerative capitalism paradigms (Elkington, 2018)

KEYWORDS: Fiscal Credits, Inflation, VAT, Megatrends, Tax Management.

IMPACTO DA INFLAÇÃO NOS CRÉDITOS FISCAIS DO IVA: UMA ABORDAGEM DE
GESTÃO TRIBUTÁRIA

RESUMO: As dinâmicas fiscais contemporâneas na Venezuela, marcadas por profunda volatilidade macroeconômica (PNUD, 2025), exigem uma revisão exaustiva das instituições tributárias, especialmente a neutralidade na recuperação dos créditos do Imposto sobre o Valor Agregado (IVA). Este artigo analisa a incidência da inflação na recuperação desses créditos, visando examinar o dano financeiro e a distorção sofridos pelos contribuintes devido à erosão do valor real do seu ativo fiscal causada por atrasos administrativos. Teoricamente, o estudo baseia-se nas abordagens de justiça processual e tributária de Abache Carvajal (2022), Carmona Borjas (2019) e Romero Muci (2018), integradas interdisciplinarmente com as tendências globais de transparência de Padrón Hernández (2026), o pensamento complexo de Tobón (2013) e a gestão baseada em competências de Boyatzis (2008). Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, analítica e documental. Como principais resultados e consequências, constatou-se que a falta de indexação frente às perversões inflacionárias (Rodríguez Paris, 2019) e a rigidez do sistema processual violam os direitos do contribuinte, transformando um superávit fiscal legítimo em uma perda patrimonial confiscatória. Conclui-se que a gestão tributária deve evoluir por meio da adoção de competências estratégicas complexas para mitigar os efeitos da anomie social e da assimetria financeira ambiental, promovendo soluções organizacionais sustentáveis e eficientes alinhadas aos paradigmas do capitalismo regenerativo (Elkington, 2018)

PALAVRAS-CHAVE: Créditos Fiscais, Inflação, IVA, Megatendências, Gestão Tributária.

IMPACT DE L'INFLATION SUR LES CRÉDITS FISCAUX DE TVA: UNE APPROCHE DE
GESTION FISCALE

RÉSUMÉ: Les dynamiques fiscales contemporaines au Venezuela, marquées par une profonde volatilité macroéconomique (PNUD, 2025), exigent une révision exhaustive des institutions fiscales, en particulier la neutralité dans le recouvrement des crédits de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Cet article analyse l'incidence de l'inflation sur le recouvrement de ces crédits, dans le but d'examiner le préjudice financier et la distorsion subis par les contribuables en raison de l'érosion de la valeur réelle de leur actif fiscal causée par les retards administratifs. Sur le plan théorique, l'étude s'appuie sur les approches de justice procédurale et fiscale d'Abache Carvajal (2022), Carmona Borjas (2019) et Romero Muci (2018), intégrées de manière interdisciplinaire aux tendances mondiales de transparence de Padrón Hernández (2026), à la pensée complexe de Tobón (2013) et à la gestion basée sur les compétences de Boyatzis (2008). Sur le plan méthodologique, une recherche descriptive, analytique et documentaire a été développée. Comme principaux résultats et conséquences, il a été constaté que l'absence d'indexation face aux perversions inflationnistes (Rodríguez Paris, 2019) et la rigidité du système procédural violent les droits du contribuable, transformant un excédent fiscal légitime en une perte patrimoniale confiscatoire. Il est conclu que la gestion fiscale doit évoluer à travers l'adoption de compétences stratégiques complexes pour atténuer les effets de l'anomie sociale et de l'asymétrie financière environnementale, en promouvant des solutions organisationnelles durables et efficaces alignées sur les paradigmes du capitalisme régénérateur (Elkington, 2018).

MOTS-CLÉS: Crédits Fiscaux, Inflation, TVA, Mégatendances, Gestion Fiscale.

IMPACTO DE LA INFLACIÓN EN CRÉDITOS FISCALES DEL IVA ENFOQUE DE GERENCIA TRIBUTARIA

Heberto Villalobos

Licenciado en Contaduría Pública (Universidad Rafael Belloso Chacín), Técnico Superior Universitario en administración mención: Contaduría (IUT. Pedro Emilio Coll), Asesor Financiero y Tributario de Libre Ejercicio.

Correo Electrónico: hebertovillalobos308@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5307-4676>

Argenis Parraga

Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas (Universidad Dr. José Gregorio Hernández), Licenciado en Contaduría Pública (Universidad Dr. José Gregorio Hernández). Técnico Superior Universitario en Informática (Tecnológico Readic-UNIR). Gerente de las Empresas Súper Carnes El Cuchillo.

Correo Electrónico: argenisparraaga733@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3368-4351>

Sonimar Reyes

Licenciada en Administración de Empresas (Universidad Rafael Belloso Chacín).

Correo Electrónico: sonimarreyes986@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1510-999X>

RESUMEN: La dinámica fiscal contemporánea en Venezuela, marcada por una profunda volatilidad macroeconómica (PNUD, 2025), exige una revisión exhaustiva de las instituciones tributarias, especialmente la neutralidad en la recuperación de créditos del Impuesto al Valor Agregado (IVA). El presente artículo analiza la incidencia de la inflación en la recuperación de dichos créditos, teniendo como objetivo examinar el perjuicio financiero y la distorsión que sufre el contribuyente debido a la erosión del valor real de su activo tributario por el retardo administrativo. Teóricamente, el estudio se fundamenta en los enfoques de procedimiento y justicia fiscal de Abache Carvajal (2022), Carmona Borjas (2019) y Romero Muci (2018), integrados de forma crossdisciplinaria con las megatendencias globales de transparencia de Padrón Hernández (2026), el pensamiento complejo de Tobón (2013) y la gestión basada en competencias de Boyatzis (2008). Metodológicamente, se desarrolló una investigación de carácter documental, analítico y descriptivo. Como principales resultados y consecuencias, se constató que la falta de indexación ante las perversiones inflacionarias (Rodríguez Paris, 2019) y la rigidez del sistema procesal vulneran los derechos del contribuyente, transformando un excedente fiscal legítimo en una pérdida patrimonial confiscatoria. Se concluye que la gerencia tributaria debe evolucionar mediante la adopción de competencias estratégicas complejas para mitigar los efectos de la anomia social y la asimetría financiera del entorno, promoviendo soluciones organizacionales sostenibles y eficientes alineadas con los paradigmas del capitalismo regenerativo (Elkington, 2018).

PALABRAS CLAVE: Créditos Fiscales, Gerencia Tributaria, Inflación, IVA, Megatendencias.

Introducción

El panorama económico y fiscal contemporáneo se define como un ecosistema en constante mutación, donde la convergencia de la disrupción tecnológica, la volatilidad de los mercados y la inestabilidad social configuran una realidad global profundamente interconectada y compleja (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2025). Bajo este entorno de incertidumbre, las organizaciones se ven obligadas a migrar desde modelos de gestión

lineales hacia paradigmas de resiliencia y pensamiento complejo (Tobón, 2013), buscando no solo la rentabilidad financiera tradicional, sino la sostenibilidad integral y la preservación de su capital dentro de esquemas de capitalismo regenerativo (Elkington, 2018).

En el caso venezolano, este desafío adquiere dimensiones críticas. Tras experimentar prolongados periodos de hiperinflación, la economía nacional sigue manifestando severas tensiones inflacionarias y perversiones macroeconómicas que impactan de forma directa la estructura de los activos y pasivos de las empresas (Padrón Hernández, 2026). Uno de los efectos más nocivos de esta dinámica es la distorsión de los principios de neutralidad y justicia impositiva, particularmente en lo referente al Impuesto al Valor Agregado (IVA). En este tributo, los retardos en los lapsos de reintegro o compensación provocan que los créditos fiscales acumulados por los contribuyentes sufran una erosión severa de su poder adquisitivo (Rodríguez Paris, 2019), transformando un derecho crediticio legítimo en una pérdida patrimonial real y en una flagrante vulneración a las garantías del proceso tributario (Abache Carvajal, 2022).

Ante esta realidad, la función de la gerencia tributaria ya no puede limitarse al mero cumplimiento formal o pasivo de las obligaciones fiscales. Se requiere el desarrollo de competencias estratégicas y capacidades adaptativas avanzadas (Boyatzis, 2008) que permitan anticipar el impacto inflacionario sobre los flujos de efectivo.

La gerencia tributaria, tradicionalmente vista como una función de cumplimiento y registro, ha evolucionado hacia un rol estratégico de primer orden. En la actualidad, el especialista tributario debe actuar como un aliado de la gerencia financiera para anticipar riesgos, minimizar contingencias y, fundamentalmente, proteger el flujo de caja de la erosión monetaria. Uno de los puntos de mayor fricción en esta relación es el acumulado de créditos fiscales del IVA que, debido a los regímenes de retención y a la lentitud administrativa, se convierten en activos inmovilizados que pierden valor cada día.

La esencia del IVA radica en su neutralidad, un principio que dicta que el impuesto no debe representar un costo para el empresario, sino un gravamen al consumo final que el contribuyente ordinario simplemente recauda y entera al fisco (Carmona Borjas, 2019). No obstante, el derecho a la deducción y posterior recuperación de los excedentes de crédito fiscal se ha transformado en una carga financiera insostenible. El desfase entre el momento en que una empresa paga el IVA a sus proveedores y el momento en que logra recuperarlo ya sea por compensación o por reintegro administrativo genera una pérdida de poder adquisitivo que el Estado no suele reconocer ni indexar automáticamente. Este fenómeno representa una violación indirecta al principio de capacidad contributiva y una forma de confiscatoriedad de facto (Abache Carvajal, 2022).

Simultáneamente, las megatendencias globales de digitalización y la transición hacia la Administración Tributaria 3.0 ofrecen una hoja de ruta para modernizar estos procesos. El uso de la identidad digital, la facturación electrónica y la automatización del cumplimiento cooperativo son herramientas que podrían eliminar la necesidad de trámites administrativos engorrosos, permitiendo una validación inmediata de los créditos y reduciendo drásticamente el tiempo de exposición a la inflación. La cross-disciplinariedad es, en este sentido, el motor que permite a la gerencia tributaria integrar conocimientos jurídicos, económicos y tecnológicos para proponer soluciones que garanticen la sostenibilidad de las empresas en escenarios de incertidumbre persistente (Tobón, 2013).

El propósito de este trabajo es realizar un análisis crítico y exhaustivo sobre cómo la inflación incide en la efectividad del derecho a la recuperación de créditos fiscales del IVA en Venezuela. A través de la revisión de las posturas de autores fundamentales y el examen de los indicadores macroeconómicos, se busca diagnosticar las fallas del sistema actual y proponer estrategias gerenciales que, apalancadas en las megatendencias globales, permitan a las organizaciones proteger su patrimonio tributario.

Fundamentación Teórica

El Principio de Neutralidad del IVA

El Impuesto al Valor Agregado se fundamenta en un diseño técnico que busca gravar el valor añadido en cada etapa de la cadena de producción y comercialización. Para lograr esto, utiliza la técnica de deducción de impuesto contra impuesto, donde los débitos fiscales (IVA recaudado en las ventas) se restan de los créditos fiscales (IVA pagado en las compras). Carmona Borjas (2019) destaca que el crédito fiscal es un elemento estructural indispensable para que el impuesto sea neutral; si el contribuyente no puede recuperar lo que ha pagado, el tributo se acumula en el costo del bien, perdiendo su naturaleza de impuesto indirecto al consumo y convirtiéndose en un impuesto sobre los ingresos brutos.

Para los exportadores, la neutralidad es aún más crítica. Dado que sus ventas están sujetas a una alícuota del 0% para fomentar la competitividad internacional, estos contribuyentes siempre generarán excedentes de crédito fiscal, ya que no tienen débitos suficientes contra los cuales compensar. El derecho a la recuperación de estos créditos está sujeto a una serie de requisitos formales y procedimientos de verificación que, en la práctica, suelen postergar el beneficio financiero real.

La Inflación como Distorsión de la Capacidad Contributiva

La inflación no es solo un fenómeno monetario; en el ámbito tributario, actúa como un factor de degradación de los derechos constitucionales. (Carmona Borjas, 2019) sostiene que la tributación debe basarse en la capacidad económica efectiva del contribuyente. En contextos de alta inflación, si el sistema fiscal no permite el ajuste o indexación de los créditos que el Estado adeuda al particular, se está obligando a la empresa a tributar sobre una riqueza inexistente o a ver mermado su capital de trabajo sin compensación alguna.

Este desequilibrio es conceptualizado como el efecto Olivera-Tanzi inverso. Mientras que el efecto tradicional describe la pérdida de ingresos del Estado cuando los impuestos se recaudan con rezago, el efecto inverso ocurre cuando el Estado devuelve al contribuyente montos nominales que han perdido su valor real debido a la demora administrativa. Romero Muci (2019) ha calificado esta situación como una forma de "inmoralidad tributaria", donde el Estado utiliza su poder para beneficiarse de la erosión monetaria en perjuicio de la propiedad privada y la libertad económica.

El Rol de la Unidad Tributaria en la Gestión Fiscal

La Unidad Tributaria (UT) fue creada con la intención de ser un módulo monetario que permitiera actualizar automáticamente los montos de la ley fiscal. Sin embargo, su evolución reciente muestra una desconexión con la realidad del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Abache Carvajal (2019) critica la deslegalización del valor de la UT, la cual ha pasado de ser un cálculo aritmético basado en la inflación a ser una decisión discrecional del Ejecutivo.

Esta subvaloración de la UT tiene consecuencias directas en la recuperación de créditos. Por un lado, los umbrales para solicitar devoluciones o para ser calificado como Sujeto Pasivo Especial (SPE) se vuelven ínfimos en términos reales, obligando a casi todas las empresas a entrar en un régimen de retenciones asfixiante. Por otro lado, las sanciones suelen ser objeto de reajustes más frecuentes, creando una asimetría procesal donde el Estado está protegido contra la inflación, pero el derecho del contribuyente a la recuperación de su activo no goza de la misma protección (Padrón Hernández, 2026).

Megatendencias: Catalizadores de la Modernización Tributaria

El concepto de megatendencias implica reconocer fuerzas globales como la disrupción tecnológica y la sostenibilidad (Elkington, 2018). El paradigma de la Administración Tributaria 3.0 se basa en pilares que buscan eliminar

la fricción entre el contribuyente y el Estado, tales como la identidad digital robusta, la gestión de datos mediante big data y la digitalización de la ley.

La adopción de estas megatendencias es vital para habilitar modelos de cumplimiento cooperativo donde la devolución de créditos fiscales sea automática al momento de la validación de la factura electrónica. Sin embargo, la brecha tecnológica actual sigue favoreciendo procesos manuales que son caldo de cultivo para la discrecionalidad y el retraso inflacionario.

La Crossdisciplinariedad en la Gerencia Tributaria

El enfoque crossdisciplinario es fundamental para entender la gestión tributaria moderna. Tobón (2013) resalta que las competencias profesionales no se limitan al saber hacer técnico, sino que implican un actuar ético ante contextos complejos. Un gerente tributario debe ser capaz de integrar economía y finanzas para analizar el impacto de la política monetaria en los flujos de caja, así como derecho y tecnología para implementar soluciones que automaticen el cumplimiento.

Esta visión integral permite que la gerencia tributaria deje de ser un centro de costos de cumplimiento para convertirse en un área generadora de valor que proteja la rentabilidad de la organización mediante una planificación fiscal responsable y tecnológicamente avanzada.

Metodología

Para el desarrollo del presente artículo, se adoptó un enfoque cualitativo-documental de nivel descriptivo y analítico. La investigación se apoyó en una selección rigurosa de fuentes bibliográficas y normativas, priorizando documentos académicos y artículos científicos publicados en años recientes para garantizar la actualidad del análisis. Las fuentes se clasificaron en doctrina jurídica (Abache Carvajal, Palacios Márquez, Romero Muci), reportes macroeconómicos (PNUD, Padrón Hernández) y literatura sobre megatendencias y competencias (Elkington, Tobón, Perrenoud, Boyatzis).

El procedimiento de análisis se desarrolló en fases de recopilación sistemática, organización temática, triangulación teórica y síntesis crítica. Este enfoque permitió identificar las contradicciones existentes entre el marco legal vigente y la praxis administrativa, proporcionando una base sólida para la discusión de resultados.

Resultados y Discusión

Erosión del Valor Real y el Efecto Olivera-Tanzi Inverso

Los resultados revelan que un contribuyente que inicia un proceso de recuperación de excedentes de retenciones puede recibir, tras meses de espera administrativa, una fracción mínima del valor económico original de su activo. Estudios econométricos recientes demuestran una correlación crítica entre la aceleración de los precios y la pérdida de capacidad de compra de los saldos tributarios acumulados (Padrón Hernández, 2026). Esta transferencia forzosa de riqueza no es compensada por la administración mediante intereses moratorios, lo que contraviene el principio de justicia fiscal (Ruan Santos, 2019).

Inconsistencias en el Uso de la Unidad Tributaria

El análisis de las variaciones recientes de la UT confirma que este indicador ha perdido su función de ajuste. La baja base de UT para calificar como contribuyente especial ha masificado la aplicación del régimen de retenciones de IVA, el cual es el principal generador de créditos fiscales acumulados e irrecuperables en el tiempo (Abache Carvajal, 2019). Esta situación crea un "embudo" financiero que inmoviliza el capital de trabajo necesario para la operatividad empresarial.

La Brecha Digital como Obstáculo a la Recuperación

A pesar de la existencia de portales electrónicos, la investigación identificó que el proceso en Venezuela sigue anclado en verificaciones manuales. Mientras que las megatendencias globales apuntan a la interoperabilidad y a la identidad digital única, el sistema local traslada la carga de la prueba al solicitante, ignorando la posibilidad de validaciones automáticas que reducirían drásticamente el impacto de la inflación.

El Rol del Gerente como Agente de Cambio

La discusión de los hallazgos subraya que la solución no vendrá únicamente de reformas legales, sino de un cambio en las competencias del gerente tributario. Autores como Boyatzis (2008) y Perrenoud (2004) enfatizan que el liderazgo y la adaptabilidad son indispensables para navegar entornos de alta complejidad. El gerente moderno debe integrar la defensa jurídica basada en jurisprudencia protectora con el uso de herramientas de análisis de datos para optimizar los procesos de solicitud y compensación.

Conclusiones

La investigación concluye que la inflación ejerce una incidencia devastadora en la recuperación de créditos fiscales del IVA, despojándolos de su valor económico real. El efecto Olivera-Tanzi inverso es la prueba más clara de una asimetría que beneficia al Estado en perjuicio de la propiedad privada. La subvaloración sistemática de la Unidad Tributaria y la lentitud administrativa han convertido un derecho técnico en una carga financiera inasumible para el sector productivo (Rodríguez Paris, 2019).

Asimismo, la adopción de las megatendencias globales en digitalización se presenta como la única vía sostenible para garantizar la transparencia y celeridad en la gestión de los activos tributarios. La gerencia tributaria debe asumir un rol estratégico y crossdisciplinario, exigiendo la indexación de los saldos a favor y adoptando tecnologías que minimicen la fricción con la administración. Solo mediante una gestión integral que combine la técnica jurídica con la visión financiera y tecnológica, las organizaciones podrán preservar su resiliencia en contextos de alta volatilidad.

Referencias Bibliográficas

- Abache Carvajal, S. (2022). Sobre el Proceso Tributario Venezolano: Reflexiones y Propuestas. *RECHTSSTAAT*(1), 398–460. http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/RECHTSSTAAT/1E-2022/RECHTSSTAAT_1E_2022_398-460.pdf
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Carmona Borjas, J. C. (2019). NATURALEZA JURÍDICA DE LAS CANTIDADES RETENIDAS PORCONCEPTO DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO PROCEDIMIENTO PARA SU RECUPERACIÓN Y POSIBILIDADES DE SU COMPENSACIÓN Y CESIÓN. https://revistadederechopublico.com/wp-content/uploads/2022/12/E-100-Naturaleza_juridica_de_las_cantidades_retenidas_concep_impu_valor_agregado_Juan_Carmona.pdf

- Elkington, J. (2018). Green swans: The coming boom in regenerative capitalism. New York: Fast Company Press. https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2023/10/Green-Swans_-The-Coming-Boom-In-Regenerati-John-Elkin.pdf
- Padrón Hernández, Y. L. (2026). Fair Value and Financial Transparency: An Interdisciplinary Framework from Economic and Social Perspectives. RA JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, 12, 09-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.47191/rajar/v12i1.02>
- Palacios Márquez, Leonardo; Abache Carvajal, Serviliano; Albacete, Juan Manuel. (2019). Derecho tributario contemporáneo: libro homenaje a los 50 años de la Asociación Venezolana de Derecho Tributario. Editorial Jurídica Venezolana. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=823798>
- Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para diseñar. Editorial Graó. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/philippe-perrenoud-diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2025). Desempeño Macroeconómico De Venezuela. UNDP. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-09/reportemacroeconomicos2501_digital_v3.pdf
- Rodríguez Paris, N. (2019). Las perversiones de la inflación en la tributación a la renta en Venezuela. En L. Palacios Márquez, S. Abache Carvajal, & J. M. Albacete, Derecho tributario contemporáneo: libro homenaje a los 50 años de la Asociación Venezolana de Derecho Tributario (págs. 509-523). Editorial Jurídica Venezolana. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7955168>
- Romero Muci, H. (2018). (In)moralidad tributaria en Venezuela Entre la distopía y la anomia social. Revista de Derecho Público, 85-128. http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/RDPUB/153-154/RDP_2018_153-154_85-128.pdf
- Ruan Santos, G. (2019). Génesis y desarrollo histórico del Derecho tributario. En L. Palacios Márquez, S. Abache Carvajal, & J. M. Albacete, Derecho tributario contemporáneo: libro homenaje a los 50 años de la Asociación Venezolana de Derecho Tributario (págs. 27-45). Editorial Jurídica Venezolana. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7955138>
- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE. https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curricul

EDUCATIONAL SUPERVISION AND ITS TRANSFORMATION IN DAILY WORK

ABSTRACT: This article analyzes the transformation of educational supervision, shifting from a bureaucratic control model to one of comprehensive pedagogical support. The overall objective is to analyze this paradigmatic change in the supervisor's daily work to strengthen teacher performance. Methodologically, a qualitative documentary research study with a bibliographic design was conducted, theoretically grounded in recent authors such as Rodríguez-Castro (2024) and Susanto et al. (2024). The results highlight that the integration of clinical supervision and process management allows for the diagnosis and improvement of classroom practice through reflective dialogue. It is concluded that this current approach, validated by Olivo-Franco (2020), transforms the educational supervisor into a strategic link that humanizes school management. This humanistic practice empowers human capital, ensuring quality education aligned with the demands of the contemporary knowledge society, where dialogue and empathy are fundamental pillars of school management.

KEYWORDS: educational supervision, pedagogical support, transformation.

SUPERVISÃO EDUCACIONAL E SUA TRANSFORMAÇÃO NO TRABALHO DIÁRIO

RESUMO: Este artigo analisa a transformação da supervisão educacional, mudando de um modelo de controle burocrático para um de apoio pedagógico integral. O objetivo geral é analisar esta mudança paradigmática no trabalho diário do supervisor para fortalecer o desempenho docente. Metodologicamente, foi realizado um estudo de pesquisa documental qualitativa com delineamento bibliográfico, fundamentado teoricamente em autores recentes como Rodríguez-Castro (2024) e Susanto et al. (2024). Os resultados destacam que a integração da supervisão clínica e da gestão de processos permite o diagnóstico e a melhoria da prática em sala de aula por meio do diálogo reflexivo. Conclui-se que esta abordagem atual, validada por Olivo-Franco (2020), transforma o supervisor educacional em um elo estratégico que humaniza a gestão escolar. Esta prática humanística capacita o capital humano, garantindo uma educação de qualidade alinhada às demandas da sociedade do conhecimento contemporânea, onde o diálogo e a empatia são pilares fundamentais da gestão escolar.

PALAVRAS-CHAVE: supervisão educacional, apoio pedagógico, transformação.

SUPERVISION ÉDUCATIVE ET SA TRANSFORMATION DANS LE TRAVAIL QUOTIDIEN

RÉSUMÉ: Cet article analyse la transformation de la supervision éducative, passant d'un modèle de contrôle bureaucratique à celui d'un accompagnement pédagogique global. L'objectif général est d'analyser ce changement paradigmatique dans le travail quotidien du superviseur afin de renforcer la performance des enseignants. Sur le plan méthodologique, une recherche documentaire qualitative avec une conception bibliographique a été menée, théoriquement fondée sur des auteurs récents tels que Rodríguez-Castro (2024) et Susanto et al. (2024). Les résultats soulignent que l'intégration de la supervision clinique et de la gestion des processus permet le diagnostic et l'amélioration de la pratique en classe grâce à un dialogue réflexif. Il est conclu que cette approche actuelle, validée par Olivo-Franco (2020), transforme le superviseur éducatif en un maillon stratégique qui humanise la gestion scolaire. Cette pratique humaniste autonomise le capital humain, garantissant une éducation de qualité alignée sur les exigences de la société de la connaissance contemporaine, où le dialogue et l'empathie sont des piliers fondamentaux de la gestion scolaire.

MOTS-CLÉS: supervision éducative, accompagnement pédagogique, transformation.

LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y SU TRANSFORMACIÓN EN EL QUEHACER DIARIO

Yeisy Araujo

Lcda. En Educación. Pedagógico Experimental Siso Martínez. Maestrante del Programa Gerencia e Innovación Educativa.

Correo Electrónico: Yeisyaraujo523@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8105-1390>

Johanna Durán

Lcda. en Educación Inicial. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maestrante del Programa Gerencia e Innovación Educativa.

Correo Electrónico: johannaduran915@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7505-2450>

RESUMEN: El presente artículo analiza la transformación de la supervisión educativa, transitando de un modelo burocrático de control hacia uno de acompañamiento pedagógico integral. El objetivo general es analizar este cambio de paradigma en el quehacer diario del supervisor para el fortalecimiento del desempeño docente. Metodológicamente, se realizó una investigación bajo un enfoque cualitativo de tipo documental con diseño bibliográfico, sustentada teóricamente en autores recientes como Rodríguez-Castro (2024) y Susanto et al. (2024). Los resultados destacan que la integración de la supervisión clínica y la gestión por procesos permite diagnosticar y mejorar la praxis de aula mediante el diálogo reflexivo. Se concluye que este enfoque actual, validado por Olivo-Franco (2020), convierte al supervisor educativo en un eslabón estratégico que humaniza la gestión escolar. Esta praxis humanista empodera al capital humano, garantizando una educación de calidad alineada con las demandas de la sociedad del conocimiento contemporánea, donde el diálogo y la empatía son ejes fundamentales de la gestión escolar.

PALABRAS CLAVE: supervisión educativa, acompañamiento pedagógico, transformación.

Introducción

En la actualidad, la calidad educativa en cualquier sistema es un reflejo directo de la eficacia de sus procesos internos de gestión y acompañamiento. Bajo esta premisa, la supervisión educativa se constituye históricamente como un instrumento fundamental para garantizar y elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. No obstante, lo que tradicionalmente se enfocaba en el control y la fiscalización, se encuentra hoy en un proceso de transformación radical. Esta evolución busca responder a las exigencias de la nueva era del conocimiento y a los enfoques pedagógicos contemporáneos que demandan una praxis más humana.

Por consiguiente, autores como Rodríguez-Castro (2024), sostienen que la supervisión debe trascender la sola administración de documentos para convertirse en un acompañamiento participativo. De acuerdo con el enfoque holístico, un supervisor nunca debe olvidar que trabaja con humanos, por lo que debe ser empático, humanista y multidisciplinario. Es imprescindible que este profesional focalice un trabajo integral y creativo para alcanzar con éxito los objetivos escolares. Así, la supervisión se redefine no como un acto de vigilancia, sino como un eslabón estratégico de apoyo docente.

Aunado a lo anterior, es válido resaltar que el rol principal del supervisor sigue siendo la aplicación de normas y procedimientos para evaluar la gestión institucional. Sin embargo, la investigación actual de Susanto et al. (2024), sugiere que estas funciones deben estar centradas en el diálogo reflexivo para mejorar el desempeño en el aula. Dentro de sus tareas esenciales se encuentran suministrar asesorías pedagógicas, metodológicas y técnicas de forma oportuna. Su principio fundamental debe ser constructivista, inclusivo y cooperativo, garantizando la equidad en el acceso al aprendizaje.

Desde esta perspectiva, la toma de decisiones asertivas es crucial para dar garantía a la inclusión educativa desde cualquier aspecto. Es fundamental destacar que todas estas funciones se ejercen dentro de un marco de legalidad establecido en la normativa venezolana vigente. Documentos como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009) sustentan las directrices para una gestión democrática. No obstante, autores como Olivo-Franco (2020) enfatizan que la verdadera transformación solo se logra cuando el marco legal se traduce en una supervisión clínica y humana.

Finalmente, el presente artículo tiene como objetivo analizar la transformación del rol de la supervisión educativa en el quehacer diario. Se destaca la necesidad de un modelo de autoridad rígida a uno de apoyo constante para el mejoramiento del desempeño docente. Para lograr este análisis, el documento aborda la fundamentación teórica, el proceso metodológico y las técnicas de supervisión moderna. Culmina con una reflexión que enfatiza la visión social y transformadora del supervisor como pieza clave del éxito institucional.

Fundamentación Teórica

La supervisión educativa se establece formalmente como un instrumento clave de la gestión institucional. Sin embargo, la conceptualización de este proceso atraviesa transformaciones paradigmáticas significativas. Para comprender el estado del arte y justificar la necesidad de un modelo de acompañamiento pedagógico integral, se desglosan a continuación los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, a partir de la visión epistemológica de las autoras de este estudio.

El Enfoque Clásico de la Administración y la Supervisión Controladora

Al analizar el origen de la gestión, Chiavenato (1995) vincula de manera directa la efectividad de los procesos de enseñanza y el éxito de las metas organizacionales al ejercicio de un liderazgo directivo vertical y una supervi-

sión formal, rigurosa y estructurada. Desde la Teoría General de la Administración, este enfoque sitúa a la supervisión como una función de control indispensable dentro de la fase de dirección del proceso administrativo clásico, orientada fundamentalmente a medir el cumplimiento normativo.

Ante lo planteado, las investigadoras sostienen que, si bien el orden administrativo es necesario para la estabilidad institucional, el error histórico ha sido trasladar los modelos industriales de control de calidad al sistema educativo, donde reducir la supervisión a un simple mecanismo de vigilancia estática y verificación de formularios burocráticos anula la autonomía profesional del docente y genera un clima de resistencia activa, distanciando al supervisor de los procesos reales de aprendizaje que ocurren dentro del aula de clases de cualquier nivel de educación.

La Génesis de la Supervisión Clínica y el Liderazgo Didáctico

Como contraparte evolutiva a los enfoques industriales, Goldhammer (1969) y Cogan (1973) revolucionaron la práctica al introducir formalmente el concepto de supervisión clínica, definiéndola como un proceso estructurado, sistemático y cíclico de observación y retroalimentación directa, cara a cara, entre el supervisor y el docente, con el propósito original de analizar el comportamiento del maestro durante la instrucción para corregir deficiencias técnicas. Por otra parte, Sergiovanni (1977, 1990) expandió de forma notable esta base clínica al vincular de manera estrecha este ejercicio con el liderazgo didáctico y con valor añadido, argumentando que el supervisor requiere altas destrezas conceptuales para diagnosticar problemas de enseñanza, colaborar activamente en el diseño pedagógico e implantar planes conjuntos de mejora formativa.

Al examinar estos modelos iniciales, las investigadoras reconocen y valoran el aporte histórico de estos clásicos al orientar la mirada del supervisor directamente hacia el aula de clases y la praxis de enseñanza. No obstante, se critica que en su aplicación práctica tradicional, este enfoque tendía a ser excesivamente técnico, prescriptivo y, frecuentemente, punitivo. El supervisor clásico se presentaba como el experto poseedor de la verdad que evaluaba al docente rezagado, por lo que las investigadoras afirman que la supervisión clínica actual debe despojarse de ese poder jerárquico para poder mutar verdaderamente hacia un espacio dialógico y cooperativo.

La Transición hacia la Gestión Estratégica

En este orden de ideas, el pensamiento de Castillo Ortiz (2002) representó un avance teórico significativo al proponer un análisis crítico de los modelos tradicionales y conceptualizar la supervisión no como un acto aislado

de inspección, sino como una herramienta dinámica de la gestión estratégica de las instituciones educativas, alineada a los objetivos macrosistema de la organización y con capacidad de responder a entornos cambiantes. Este estudio concuerda plenamente en que la supervisión no puede ser un evento ciego o descontextualizado del proyecto educativo institucional.

Sin embargo, las investigadoras consideran que la gestión estratégica descrita a principios de siglo corría el riesgo de centrarse demasiado en indicadores cuantitativos de rendimiento y metas macro, descuidando el factor micro-humano del docente. Por ende, se plantea la necesidad de humanizar dicha estrategia, intersectando la planificación con la sensibilidad social.

La Supervisión Educativa Actual como Indicador de Calidad

Desde una perspectiva más contemporánea, Olivo-Franco (2020) sostiene de forma categórica que la supervisión educativa constituye el indicador de calidad por excelencia de los sistemas escolares. Postula que la verdadera transformación institucional y el aseguramiento de la excelencia académica ocurren únicamente cuando se abandona de forma definitiva la fiscalización inquisidora y se consolida un sistema de acompañamiento permanente enfocado en la formación continua y la innovación pedagógica en el quehacer diario.

Las investigadoras respaldan de manera absoluta este postulado, entendiendo que la supervisión no debe ser evaluada por la cantidad de actas levantadas o sanciones aplicadas, sino por su capacidad para actuar como un dinamizador de la mejora escolar. Se asume en este trabajo que considerar la supervisión como indicador de calidad obliga a las instancias gerenciales venezolanas a redefinir el perfil del supervisor, exigiéndole competencias más asociadas a la mediación de conflictos, la empatía y el modelaje pedagógico que al dominio de meros trámites de oficina.

El Acompañamiento Pedagógico Integral y Humano

Vinculado a lo anterior, Rodríguez-Castro (2024) define el acompañamiento pedagógico como una estrategia de apoyo docente radicalmente participativa, horizontal y constructivista, cuyo aporte central radica en la ruptura definitiva con la obsolescencia de la vigilancia burocrática del siglo XX. Este autor propone una fusión sinérgica entre los principios organizacionales de la gestión por procesos y la cercanía interpersonal de la supervisión clínica, convirtiendo al supervisor en un eslabón estratégico indispensable para cerrar la brecha entre el diseño de las políticas públicas y la praxis real del aula.

La postura adoptada por las investigadoras se alinea de forma orgánica con esta propuesta, pues el acompañamiento pedagógico no es una simple redefinición semántica o un eufemismo para camuflar la vieja inspección; representa una transformación epistemológica del rol del supervisor. Las investigadoras enfatizan que el eslabón estratégico funciona eficazmente solo si se asume desde el construccionismo social, donde el conocimiento didáctico no se impone de forma vertical, sino que se co-construye a través de una relación dialógica simétrica entre supervisor y supervisado.

Desafíos Post-Pandemia y la Prospectiva Gerencial en Latinoamérica

Desde una visión prospectiva de la gerencia educativa en el contexto latinoamericano, Bernate et al. (2024) plantean que los escenarios complejos post-pandemia exigen que la supervisión priorice la resiliencia institucional, la formación continua del talento humano y la innovación. Los autores argumentan que las instituciones educativas requieren líderes supervisores que utilicen la tecnología para simplificar los nudos críticos de la burocracia administrativa y se concentren en la preservación del tejido pedagógico.

Al contrastar este planteamiento con la realidad del sistema educativo venezolano, las investigadoras consideran que la propuesta de Bernate y colaboradores es una necesidad imperativa de supervivencia institucional. En entornos de alta vulnerabilidad económica y social, el supervisor escolar no puede pretender exigir el cumplimiento de normativas rígidas e inflexibles diseñadas para épocas de estabilidad. La posición asumida en este estudio es que la labor del supervisor actual en la región debe transformarse en un motor de resiliencia que valide el contexto socioemocional del docente, flexibilice los procesos y fomente soluciones innovadoras y contextualizadas para evitar el rezago educativo.

La Supervisión Clínica Mediada por la Tecnología Digital

En consonancia con las demandas de innovación, Wardani, Suwandi y Ulya (2023) plantean la emergencia de la supervisión clínica digital como una solución de vanguardia para potenciar el desempeño de los educadores en la sociedad del conocimiento. Su investigación demuestra que el uso de plataformas interactivas, bitácoras digitales y canales de comunicación virtual optimiza los tiempos de monitoreo y permite que la retroalimentación pedagógica ocurra de forma inmediata, fluida y sustancialmente menos invasiva para el docente.

Frente a la irrupción tecnológica defendida por las autoras, las investigadoras asumen una postura analítica integradora, sosteniendo que la digitalización de la supervisión no debe interpretarse jamás como un mecanismo de cibervigilancia o automatización fría del control. Al contrario, la tecnología debe servir precisamente para liberar al supervisor de la carga horaria del papeleo burocrático, otorgándole mayor disponibilidad de tiempo para el encuentro humano presencial, el diálogo reflexivo y el modelamiento en el aula. La tecnología es el medio que agiliza; el fin último sigue siendo el desarrollo del capital humano.

Impacto de la Supervisión Clínica en el Desempeño Escolar

Por último, la investigación empírica reciente de Susanto et al. (2024) demostró el impacto altamente positivo que ejerce la supervisión clínica en la elevación del desempeño real de docentes de educación secundaria. Sus hallazgos reafirman que este modelo se erige como la columna vertebral de la efectividad escolar, ya que logra humanizar el proceso de evaluación, haciendo que el educador se sienta debidamente apoyado, protegido y valorado dentro de su entorno organizacional.

A partir de estas evidencias, las investigadoras concluyen de manera contundente que la supervisión ejecutada desde la empatía y el rigor clínico genera un cambio actitudinal inmediato en el personal docente. Cuando el maestro percibe que el supervisor acude a su aula no a buscar faltas para sancionar, sino a colaborar en la resolución de los nudos críticos de la enseñanza, la supervisión deja de ser vivida como una carga punitiva y se transforma en el recurso de empoderamiento profesional más valioso y ético con el que cuenta la escuela para garantizar su éxito institucional.

Metodología

El presente estudio se inserta en un enfoque cualitativo, el cual permite interpretar la realidad de los fenómenos educativos desde una perspectiva subjetiva y crítica. Desde una postura epistémica, busca comprender la transformación de la supervisión desde una dimensión humana. En este sentido, el concepto de Verstehen o enfoque interpretativo (Weber, como se citó en Doubront, 2023) sostiene que los datos cualitativos permiten enfocar la realidad investigada como un todo sistémico e integrado.

Por consiguiente, esta perspectiva busca la verdad desde el significado del sujeto en su contexto particular por medio de un construccionismo social. De esta manera, la investigación logra capturar la esencia humanista que se propone en el nuevo modelo de acompañamiento clínico, superando la mera recolección de información técnica. Bajo este paradigma, la investigación se define como un

proceso dinámico donde el investigador busca comprender la transformación de la supervisión no como un dato estadístico, sino como una praxis social humana.

En cuanto al tipo de investigación, esta se definió como documental con un diseño bibliográfico, lo cual permitió un análisis profundo de fuentes secundarias. Según Arias (2006), este diseño se basa en la recuperación e interpretación de datos registrados por otros investigadores para construir nuevos conocimientos. De igual forma se realizó una revisión bibliográfica que incluyó documentos oficiales, normativas legales venezolanas y artículos científicos de data reciente. Asimismo, se aplicó la técnica de análisis de contenido, cotejando la información de acuerdo con criterios de relevancia pedagógica y actualidad temática. Este método facilita el examen riguroso de fuentes secundarias para construir un conocimiento sólido sobre el quehacer diario del supervisor.

La investigación se desarrolló a través de tres fases procedimentales claramente definidas para alcanzar el objetivo propuesto:

- Fase I. Arqueo y Selección: Se realizó el arqueo bibliográfico y la selección de descriptores clave como "supervisión clínica" y "acompañamiento pedagógico".
- Fase II. Triangulación Teórica: Consistió en la triangulación teórica, donde se contrastaron los modelos de autores como Goldhammer (1969), Sergiovanni (1977, 1990), Castillo Ortiz (2002) y Bernate et al. (2024), con las propuestas innovadoras de Rodríguez-Castro (2024).
- Fase III. Análisis y síntesis: Se procedió al análisis crítico y la síntesis reflexiva, lo que permitió derivar las conclusiones sobre la transformación del rol supervisor en la era digital. Este proceso culminó con una síntesis reflexiva donde se asumió una postura crítica frente a la transición del modelo de control hacia el de acompañamiento pedagógico integral.

Resultados y Discusión

En relación a lo antes expuesto, es imperativo vincular el acompañamiento con los indicadores de calidad educativa, como se señaló inicialmente a partir de lo propuesto por Olivo-Franco (2020). Dado que la supervisión deja de ser una acción aislada para convertirse en un garante de resultados institucionales tangibles. En este sentido, la investigación de Susanto et al. (2024) demuestra el impacto positivo de la supervisión clínica en el desempeño de docentes de secundaria, subrayando su valor como columna vertebral de la efectividad escolar.

Los hallazgos de este análisis documental demuestran que la integración de la supervisión clínica y la gestión por procesos permite diagnosticar y mejorar la praxis de aula a través de la retroalimentación continua. Una postura concluyente derivada del contraste de autores es que la supervisión, cuando se ejerce desde la empatía y la rigurosidad clínica, deja de ser una carga para el docente y se convierte en el recurso más valioso para su empoderamiento profesional. El supervisor, como agente de cambio, asume los retos necesarios para mejorar la educación en todos sus ámbitos, incentivando el trabajo en equipo y reconociendo que la labor supervisora no se limita a tareas burocráticas o al transporte de documentos, sino a garantizar el éxito del periodo escolar mediante una visión social, humanista y profundamente ética.

Reflexiones

Desde la perspectiva como investigadoras, y bajo el enfoque de Verstehen (Weber, como se citó en Doubront, 2023), el verdadero éxito del quehacer educativo reside en el significado añadido a la supervisión a partir del acompañamiento, donde los sujetos otorgan sentido a su práctica en su contexto particular. Por consiguiente, la supervisión debe ser un proceso de construccionismo social donde supervisor y supervisado colaboren en la mejora del clima institucional. Al vincular los indicadores de calidad de Olivo-Franco (2020) con un acompañamiento clínico real, se logra el empoderamiento del capital humano. En definitiva, el desafío actual no es solo supervisar mejor, sino transformar la supervisión en un acto de liderazgo inspirador y transformador.

Conclusiones

A modo de cierre, es posible afirmar que la transformación de la supervisión educativa en el quehacer diario representa una acción necesaria para las instituciones del siglo XXI. La investigación demuestra que el modelo de supervisión, visto como una fiscalización tradicional, ha quedado obsoleto frente a las demandas de las sociedades del conocimiento contemporáneas. Por el contrario, la adopción de una supervisión clínica, sustentada en el diálogo y la empatía, se erige como el motor de cambio para elevar la calidad del desempeño docente. El supervisor, por tanto, debe ser reconocido como un eslabón estratégico y no como un agente de formularios administrativos y papeleo burocrático.

Aunado a lo anterior, la integración de la Gestión por Procesos y las herramientas digitales sugeridas por Wardani et al. (2023) ofrece una solución innovadora para la resiliencia escolar. Bajo la visión prospectiva de Bernate et al. (2024), se concluye que la supervisión educativa en Latinoamérica debe priorizar la formación continua y la innovación pedagógica como respuestas a los retos he-

redados postpandemia. Dicha orientación transforma y permite que la anterior postura de supervisión escolar se nutra y fortalezca un nuevo modelo: el acompañamiento pedagógico con ritmo sistemático, constructivista y, sobre todo, humano. Solo mediante esta sinergia se podrá garantizar una educación inclusive, equitativa y alineada con los desafíos globales actuales.

Referencias Bibliográficas

- Alfonso, I. (1995). Técnicas de investigación bibliográfica. Editorial Contexto.
- Arias, F. G. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (7ma ed.). Editorial Episteme.
- Bardin, L. (2020). Análisis de contenido. Akal.
- Bernate, J., et al. (2024). Prospectiva de la gerencia y supervisión en la educación Latinoamericana. Editorial Sciencevolution.
- Castillo Ortiz, A. (2002). Análisis crítico del libro Modelos, enfoques y estrategias de supervisión. Cuaderno de Investigación en la Educación, (17), 1–9.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.
- Cogan, M. L. (1973). Clinical Supervision. Houghton Mifflin.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 36.860.
- Doubront, M. (2023). Enfoque cualitativo: Tesis, cuestionario e instrumento de evaluación.
- García, M. (2020). La alteridad en el espacio educativo. Revista Innovación y Gerencia, 6(2), 45-58.

- Gil Madrona, P. (2009). Supervisión educativa, fundamentos y modelos. Editorial Síntesis.
- Goldhammer, R. (1969). Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teachers. Holt, Rinehart and Winston.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research. Sage.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (2018). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. SAGE Publications.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.929.
- Olivo-Franco, S. (2020). La supervisión educativa: un indicador de calidad. Revista Honoris Causa.
- Rodríguez-Castro, F. X. (2024). El acompañamiento pedagógico como estrategia de supervisión y apoyo docente. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 54(3), 95-123.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Value-Added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools. Harcourt Brace Jovanovich.
- Susanto, R., et al. (2024). Clinical Supervision to Improve Teachers Teaching Performance in Secondary Schools. Jurnal Educación Progresiva.
- Wardani, A., Suwandi, S., & Ulya, N. M. (2023). Clinical supervision as an innovative solution for teacher performance. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan.

MANAGERIAL ACTIONS TO OPTIMIZE THE TRANSITION BETWEEN PRIMARY AND SECONDARY EDUCATION

ABSTRACT: This study aims to determine the managerial actions geared towards academic optimization during the transition between primary and secondary education. Theoretically, the research is based on various references in administrative management and curriculum design, highlighting the work of Dessler (2004), Cortés (1998), Jiménez (1982), Osorio et al. (2024), and Da Cunha (2019), among others, who analyze managerial practices as a driving force for institutional success. Methodologically, the study employs a descriptive approach with a documentary design, supported by a systematic literature review that allowed for the collection and comparison of relevant information on the phenomenon. The findings confirm the importance of implementing excellent managerial strategies to address this stage, which is marked by significant biopsychosocial and curricular transformations that directly impact student performance and emotional well-being. It is concluded that educational management must transcend operational administration to institutionalize protocols for systemic articulation, prospective planning, and socio-emotional support, thus guaranteeing pedagogical continuity, mitigating the disruptive impact of the transition, and ensuring the overall quality of the teaching-learning process within the school system.

KEYWORDS: Management model, neurodiversity, inclusion.

AÇÕES GERENCIAIS PARA OTIMIZAR A TRANSIÇÃO ENTRE O ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO

RESUMO: Este estudo tem como objetivo determinar as ações gerenciais voltadas para a otimização acadêmica durante a transição entre o ensino fundamental e médio. Teoricamente, a pesquisa baseia-se em várias referências de gestão administrativa e desenho curricular, destacando os trabalhos de Dessler (2004), Cortés (1998), Jiménez (1982), Osorio et al. (2024) e Da Cunha (2019), entre outros, que analisam as práticas gerenciais como força motriz para o sucesso institucional. Metodologicamente, o estudo emprega uma abordagem descritiva com delineamento documental, apoiada em uma revisão sistemática da literatura que permitiu a coleta e comparação de informações relevantes sobre o fenômeno. Os resultados confirmam a importância de implementar excelentes estratégias gerenciais para lidar com esta fase, que é marcada por transformações biopsicossociais e curriculares significativas que impactam diretamente o desempenho e o bem-estar emocional dos alunos. Conclui-se que a gestão educacional deve transcender a administração operacional para institucionalizar protocolos de articulação sistêmica, planejamento prospectivo e apoio socioemocional, garantindo assim a continuidade pedagógica, mitigando o impacto disruptivo da transição e assegurando a qualidade geral do processo de ensino-aprendizagem dentro do sistema escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Ações gerenciais, otimização acadêmica, transição educacional.

ACTIONS MANAGÉRIALES POUR OPTIMISER LA TRANSITION ENTRE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE ET SECONDAIRE

RÉSUMÉ: Cette étude vise à déterminer les actions managériales orientées vers l'optimisation académique durant la transition entre l'enseignement primaire et secondaire. Sur le plan théorique, la recherche s'appuie sur diverses références en gestion administrative et en conception de programmes, en soulignant les travaux de Dessler (2004), Cortés (1998), Jiménez (1982), Osorio et al. (2024) et Da Cunha (2019), entre autres, qui analysent les pratiques managériales comme un moteur de succès institutionnel. Méthodologiquement, l'étude emploie une approche descriptive avec une conception documentaire, soutenue par une revue systématique de la littérature qui a permis la collecte et la comparaison d'informations pertinentes sur le phénomène. Les résultats confirment l'importance de mettre en œuvre d'excellentes stratégies managériales pour aborder cette étape, qui est marquée par d'importantes transformations biopsychosociales et curriculaires impactant directement les performances et le bien-être émotionnel des élèves. Il est conclu que la gestion éducative doit transcender l'administration opérationnelle pour institutionnaliser des protocoles d'articulation systémique, de planification prospective et de soutien socio-émotionnel, garantissant ainsi la continuité pédagogique, atténuant l'impact perturbateur de la transition et assurant la qualité globale du processus d'enseignement-apprentissage au sein du système scolaire.

MOTS-CLÉS: Actions managériales, optimisation académique, transition éducative.

ACCIONES GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA TRANSICIÓN ENTRE EDUCACIÓN PRIMARIA Y MEDIA GENERAL

Sissi Martínez

MSc en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH). Licenciada en Educación. Mención Ciencias Sociales. (UNICA, 2007). Abogado (Luz, 1987). Directora de la U.E.C. San Vicente de Paúl. (2023-2025). Coordinadora de Talento Humano (U.E.C. San Vicente de Paúl, 2025).

Correo Electrónico: sissimartinez438@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5779-0328>

Miriam Peña

Dra. Ciencias de la Educación. MSc. Administración de la Educación Básica (UNERMB, 2008). Lcda. en Educación Integral, Mención Estética (UNICA, 1998). Bachiller docente equivalente a educación primaria. Diplomado en metodología de investigación y entorno virtuales. Profesora de la Universidad José Gregorio Hernández.

Correo Electrónico: malejandrinaph@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5787-1147>

RESUMEN: El presente estudio tiene como objetivo determinar las acciones gerenciales orientadas a la optimización académica en la transición entre los niveles Educación Primaria y Educación Media General. Teóricamente, la investigación se fundamenta en diversos referentes de la gestión administrativa y la arquitectura curricular, destacando los autores Dessler (2004), Cortés (1998), Jiménez (1982), Osorio et al. (2024), Da Cunha (2019), entre otros, quienes analizan la praxis directiva como un eje motor del éxito institucional. Metodológicamente, el trabajo se inscribe en un enfoque descriptivo con diseño documental, apoyado en una revisión sistemática de literatura que permitió recolectar y contrastar información relevante sobre el fenómeno. Los hallazgos confirman la trascendencia de implementar estrategias gerenciales de excelencia para abordar esta etapa, la cual se encuentra marcada por transformaciones biopsicosociales y curriculares significativas que impactan de forma directa el desempeño del estudiante y su aspecto emocional. Se concluye que la gestión educativa debe trascender la administración operativa para institucionalizar protocolos de articulación sistémica, planificación prospectiva y soporte socioafectivo, garantizando así la continuidad pedagógica, la mitigación del impacto disruptivo de la transición y la calidad integral del proceso de enseñanza-aprendizaje en el sistema escolar.

PALABRAS CLAVE: Acciones gerenciales, optimización académica, transición educativa.

Introducción

La gestión gerencial en los centros educativos constituye el eje motor para garantizar que el tránsito de los estudiantes entre la Educación Primaria y Media General no sea una ruptura, sino un proceso de continuidad académica y emocional. Para optimizar esta transición, la gerencia debe trascender las tareas administrativas básicas y asumir una planificación estratégica prospectiva que identifique nudos críticos desde el sexto grado. Esto implica el diseño de una ruta que considere tanto los recursos disponibles como los tiempos de ejecución, permitiendo que la toma de decisiones se fundamente en diagnósticos reales sobre las competencias que el estudiante posee al egresar de Primaria y las exigencias que enfrentará en el primer año de Media.

En tal sentido, se plantea primeramente la necesidad de que quienes lleven las riendas institucionales, implementen acciones gerenciales que garanticen la optimización académica durante el proceso de transición entre los niveles educativos. Bajo esta premisa, el contenido del presente artículo se estructura partiendo del planteamiento de una planificación estratégica efectiva, adaptada al contexto socio educativo, con objetivos claros y realistas, que emplee recursos pedagógicos novedosos y atractivos. Seguidamente, se deben considerar la aplicación de acciones que incluyan el fortalecimiento de las habilidades socio afectivas y adaptativas de los estudiantes. Posteriormente, dentro de las acciones gerenciales, deben incluirse estrategias para lograr la articulación curricular entre los contenidos programáticos de los niveles educativos, generando finalmente, la integración holística de todos los elementos que forman parte del proceso educativo.

Por consiguiente, un componente esencial de la acción gerencial es la ejecución de una articulación curricular sistémica que actúe como puente entre los planes de estudio vigentes de ambos niveles. Los directivos deben liderar la conformación de mesas de trabajo multidisciplinarias donde los docentes de Primaria y Media General realicen el mapeo de contenidos, identificando vacíos pedagógicos o redundancias que entorpecen el aprendizaje. Esta estructura estratégica busca que los contenidos tengan una progresión lógica y una secuencialidad, evitando que dichos contenidos tengan elementos aislados o inconexos. Mediante esta alineación, la gerencia garantiza que el perfil de egreso institucional se construya sobre bases sólidas, transformando el currículo en una herramienta adaptativa que responda a la realidad del contexto socio-histórico y a las necesidades específicas de la población estudiantil en tránsito.

Simultáneamente, la optimización de este tránsito requiere que la gerencia supervise y armonice la transición metodológica y el sistema de evaluación, que suelen ser los puntos de mayor choque para el educando. Asimismo, la gestión debe fomentar un clima institucional socioafectivo donde se integre activamente a la familia y se brinde soporte técnico-metodológico al cuerpo docente para atender las transformaciones biopsicosociales propias de la pubertad. Al asegurar que el binomio docente-estudiante se desarrolle en un entorno de acompañamiento y orientación permanente, la gerencia mitiga el impacto disruptivo del cambio de un docente integral a una estructura de múltiples profesores, favoreciendo la estabilidad emocional y la madurez académica.

Finalmente, la eficacia de estas acciones gerenciales se consolida mediante una evaluación continua e integral de los procesos pedagógicos que permita realizar ajustes proactivos y retroalimentación sistemática hasta alcanzar la optimización académica, donde cada estrategia implementada esté orientada a la excelencia del proceso de

enseñanza-aprendizaje, convirtiendo la transición educativa en una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento institucional, asegurando que el estudiante cuente con las herramientas cognitivas y socioemocionales necesarias para transitar con éxito hacia las etapas superiores de su formación.

Fundamentación Teórica

Acciones gerenciales

Toda organización requiere la ejecución de procesos directivos orientados al cumplimiento de metas institucionales. Si bien estas intervenciones se adaptan a la naturaleza específica de cada entidad, conservan una estructura operativa común dirigida a la optimización de resultados. En el ámbito educativo, la praxis gerencial se fundamenta en la toma de decisiones estratégicas basadas en una planificación, la jerarquización de prioridades, fundamentada en un diagnóstico y la alineación operativa con la misión y visión organizacional para la consecución de objetivos. En tal sentido, en los centros educativos, el núcleo de la gerencia radica en la capacidad de decisión, el establecimiento de prioridades críticas y el compromiso con los lineamientos estratégicos que definen su propósito pedagógico.

De acuerdo con Dessler (2004), el consenso académico identifica cinco funciones fundamentales de la gerencia que cumplen con el ciclo administrativo: planeación, organización, gestión del talento humano (formación de equipos), dirección y control. Este conjunto de etapas constituye el proceso gerencial propiamente dicho. Complementando esta visión, Alles (2013) sostiene que la praxis directiva debe fundamentarse en la capacidad de respuesta estratégica, permitiendo a la organización adaptarse de manera oportuna y eficiente a las demandas del entorno.

En sintonía con estas perspectivas, se encuentra la postura de Parada (2017), quien define las acciones gerenciales como un proceso deliberado de toma de decisiones. Para este autor, dichas acciones no solo revelan la intención estratégica de la organización, sino que determinan el cumplimiento de objetivos y metas mediante la instrumentación sistemática de planes y programas operativos. Consecuentemente, la elaboración de un plan de acción resulta imperativo para articular de manera coherente las actividades, estrategias, recursos y cronogramas de ejecución. Este diseño debe estar orientado a la generación de un impacto institucional positivo, integrando mecanismos de evaluación así como procesos de retroalimentación sistemática. Dicha rigurosidad metodológica garantiza la optimización de los procesos educativos y minimiza la recurrencia en fallos operativos, asegurando la sostenibilidad del progreso institucional.

En este contexto, la función directiva debe garantizar la eficacia de los procesos inherentes al quehacer educativo, priorizando la articulación pedagógica entre los niveles educativos, especialmente durante los periodos de transición. Una gestión de excelencia implica el diseño e implementación de estrategias de acompañamiento orientadas a mitigar el impacto disruptivo en los estudiantes en tránsito, proporcionando, simultáneamente, soporte técnico-metodológico al cuerpo docente y la orientación a las familias de dichos estudiantes. De este modo, se asegura la continuidad académica y la optimización del aprendizaje dentro de un entorno armónico y funcional.

En este orden de ideas, cabe señalar dentro de las acciones que la gerencia de un centro educativo debe considerar: la planificación estratégica, la articulación curricular entre los contenidos programáticos de los niveles en transición, los métodos de enseñanza y aprendizaje, la intervención de un equipo multidisciplinario de apoyo y orientación, la integración de la familia, la participación de los docentes, directivos, el acatamiento o la redirección de los lineamientos emanados por el ente gubernamental competente en materia educativa, entre otros aspectos, para lograr la adaptación exitosa de los estudiantes a la nueva etapa y la calidad de los procesos educativos.

Planificación estratégica

La planificación estratégica, es un proceso estructurado que tiene por finalidad alcanzar objetivos, implica identificar problemas, proponer estrategias, elegir las acciones más efectivas, los recursos a implementar, el tiempo para desarrollarlos, hasta llegar a la meta propuesta, evitando riesgos y garantizando la eficiencia. Este proceso trasciende la mera organización de tareas, ya que integra el análisis situacional para la identificación de nudos críticos, la formulación de líneas de acción estratégicas y la selección de alternativas óptimas basadas en criterios de factibilidad.

En el marco de la gestión organizacional y gerencial, la planificación es concebida como un proceso sistemático de carácter prospectivo. Al respecto, Cortés (1998) la define como la determinación de rutas de acción y protocolos operativos indispensables para la consecución de metas institucionales, estructurando de manera deliberada las fases necesarias para alcanzar un estado final predeterminado. Complementariamente, Jiménez (1982) aporta una visión multidimensional al señalar que la planificación constituye un ejercicio de toma de decisiones estratégicas. Según este autor, el proceso no solo proyecta un escenario futuro deseado, sino que requiere un análisis situacional riguroso que evalúe las variables endógenas y exógenas (factores internos y externos) con capacidad de incidir en el cumplimiento de los objetivos previstos.

Bajo la perspectiva de los autores citados, la planificación en las instituciones de enseñanza debe constituirse en una herramienta de transformación institucional. Al aplicar la tesis de Cortés (1998), el directivo diseña la ruta pedagógica, definiendo los procedimientos metodológicos y didácticos necesarios para que el centro educativo transite desde su realidad actual hacia la excelencia académica. Por otro lado, siguiendo el enfoque de Jiménez (1982), esta planificación adquiere un carácter estratégico al considerar las variables del entorno, tales como las demandas socioeducativas y las necesidades específicas de los estudiantes en periodos de transición.

De este modo, la toma de decisiones gerenciales deja de ser aislada para convertirse en un proceso de adaptación proactiva, sin embargo, la planificación estratégica para la transición entre niveles educativos representa uno de los desafíos más críticos de la gestión escolar, ya que los estudiantes se enfrentan a cambios biopsicosociales en medio del cambio curricular, por lo que los gerentes educativos deben abocarse a procurar acciones que propicien una adaptación radical que garantice la efectividad y la continuidad pedagógica. En consecuencia, la planificación estratégica en la transición entre niveles educativos debe constituir una acción gerencial previsible, requiriendo la capacidad del directivo para transformar la incertidumbre del cambio en un proceso estructurado de continuidad y engranaje, basado en el diagnóstico y la instrumentación de planes operativos que garanticen la adaptación de los estudiantes y la optimización académica.

Articulación curricular

La articulación curricular se define como la interconexión sistémica y la secuencialidad de los saberes entre los diversos niveles del sistema educativo. Esta organización debe responder a una lógica de progresión taxonómica y cronológica, garantizando la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje y la continuidad de la trayectoria escolar. Al respecto, Sulmont (2023) conceptualiza esta articulación como “un ejercicio de arquitectura estratégica orientado a la convergencia de los componentes curriculares. El propósito fundamental es generar sinergias que promuevan el desarrollo consistente, integral e innovador de las competencias definidas en el perfil de egreso institucional”.

En concordancia con esta visión, Condemarín et al. (2011) sostienen que el currículo trasciende la mera prescripción de contenidos, constituyéndose como el conjunto de intencionalidades y objetivos que dinamizan el ecosistema escolar. Bajo esta premisa, el currículo lo reconoce como “un constructo multidimensional que integra paradigmas metodológicos, metas académicas y variables intrínsecas del entorno, todos supeditados al logro de aprendizajes significativos en el estudiante”.

Los directivos de las instituciones educativas deben integrar la articulación curricular sistémica como una línea de acción estratégica prioritaria, especialmente en lo que respecta a la continuidad del trayecto escolar entre los diferentes niveles. Este proceso demanda una contextualización curricular que responda a los requerimientos específicos y necesidades del centro educativo. Dentro de esta perspectiva, Tyler (1949), citado por García (2018), enfatiza que el personal docente y directivo debe adaptar y articular coherentemente los currículos entre los niveles educativos en transición, lo que implica establecer conexiones lógicas entre sus elementos (contenidos, recursos, metodología, evaluación, etc.) para alcanzar resultados efectivos y eficientes.

Al respecto, autores como Graham y Hill (2003), Mizelle e Irvin (2000) y Schumacher (1998) sostienen que el diseño de programas y proyectos de articulación debe fundamentarse en un abordaje holístico. Dicha estructuración debe alinear los contenidos programáticos, los sistemas de evaluación de los aprendizajes, los modelos pedagógicos (estilos de enseñanza) y las estrategias de aprendizaje. Esta cohesión técnica tiene como propósito mitigar la brecha adaptativa y el impacto disruptivo que experimentan los estudiantes en las etapas de transición, favoreciendo la consolidación de aprendizajes significativos, elevando los estándares de calidad educativa institucional.

Por su parte, Oliva (2013) postula la imperativa necesidad de implementar un currículo adaptativo como eje estratégico de la gestión escolar. Este enfoque propone que la planificación educativa no sea rígida, sino que se articule en función de las variables intervinientes en el proceso de transición y de la identidad propia de la institución, garantizando así una respuesta pedagógica pertinente a la realidad del centro. Bajo esta premisa de implementar un currículo adaptativo, es posible mitigar los índices de rezago en la adquisición de competencias fundamentales de la Educación Primaria. Esta estrategia previene que los estudiantes enfrenten barreras en la promoción de grado o que, tras acceder al nivel superior, experimenten una disminución en su autoeficacia percibida y sentido de logro.

En este orden de ideas, las acciones gerenciales de los centros educativos deben apuntar a la adaptación curricular, creando puentes entre el Currículo Nacional Bolivariano (2007) que rige para Educación Primaria y los Planes de Estudio implementados desde el año 2017 para Educación Media General, evitando el desfase entre los niveles en transición. Sin embargo, la realidad que se percibe es otra, existe una desactualización entre el Currículo Nacional Bolivariano (2007), antes mencionado, el cual no responde a las necesidades del contexto socio histórico del momento, aunado a que, en el año 2017, cuando se establecieron estos planes de estudio para Educación Media General, no hubo una relación entre los contenidos de Primaria que creara una articulación con los de Media Gene-

ral o que propiciara adaptaciones curriculares, mediante acciones que aseguraran el aprendizaje de los contenidos, apaciguando la brecha existente entre los niveles.

De lo anterior se infiere que la gestión estratégica debe institucionalizar un protocolo de articulación curricular sistémica fundamentado en las siguientes directrices operativas:

1. Conformación de equipos o mesas de trabajo: se requiere la integración de equipos docentes de 6to grado de Primaria y 1er año de Educación Media General. Estos actores deben poseer un dominio profundo de los marcos curriculares de ambos subsistemas para ejecutar un análisis comparativo riguroso.

2. Mapeo y Cartografía Curricular: Mediante estas mesas de trabajo organizadas por áreas de formación, se procederá a la exploración de la estructura y organización de las mallas curriculares. El objetivo es identificar nodos de conexión, detectar redundancias pedagógicas (contenidos duplicados) y localizar vacíos o discontinuidades que vulneren la secuencia lógica del conocimiento.

3. Alineación Estratégica y Secuencialidad: Tras el diagnóstico de inconsistencias, el equipo técnico determinará las áreas y contenidos prioritarios para la articulación. Esta selección se basará en criterios de relevancia epistemológica y progresión, asegurando que los saberes posean continuidad y profundidad en los años sucesivos.

4. Optimización de la Adaptación Académica: La finalidad última de esta acción gerencial es garantizar la continuidad pedagógica, mitigando el impacto de la transición y asegurando que el estudiante cuente con las bases cognitivas necesarias para el éxito en el nivel inmediato superior.

Finalmente, la articulación curricular debe trascender la dimensión meramente cognitiva e intelectual para integrar de forma sistémica los componentes afectivos, emocionales y motivacionales. Este abordaje integral, vinculado a estrategias didácticas pertinentes y a la optimización del clima escolar, garantiza aprendizajes significativos y permanentes. Al fortalecer la resiliencia y la preparación del estudiante ante los cambios estructurales, se asegura una transición armónica y efectiva, fundamentada en la capacidad de los actores para gestionar proactivamente las nuevas exigencias académicas.

Optimización académica.

La optimización académica se define como la orquestación de estrategias sistemáticas y articuladas, fundamentadas en una planificación estratégica orientada a la excelencia del binomio enseñanza-aprendizaje. Este proceso busca maximizar indicadores de rendimiento y

consolidar aprendizajes significativos mediante un clima institucional socioafectivo que favorezca el desarrollo holístico del estudiante, integrando sus dimensiones cognitiva, física, emocional y epistemológica de manera simultánea al fortalecimiento de competencias transversales o habilidades socioemocionales.

Al respecto, De Miguel (2006), citado por Da Cunha (2019), sostiene que la optimización académica demanda una innovación metodológica integral. Esta transformación debe posicionar al estudiante como el eje central del proceso, mediante la adecuación de los protocolos didácticos hacia el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso. Lo anterior exige la actualización constante de la planificación docente para asegurar su pertinencia y eficacia. Con base a lo expuesto, la consecución de la optimización académica en el tránsito entre niveles educativos exige una comprensión profunda de las variables intervinientes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Bajo esta premisa, la acción gerencial debe orientarse hacia la evaluación y ajuste sistemático de dichos elementos, garantizando la alineación de las estrategias con los objetivos.

En concordancia con lo expuesto por Abreu et al. (2018), citado por Osorio et al. (2021), “el proceso de enseñanza-aprendizaje se configura como un acto comunicacional dialógico donde convergen docentes y estudiantes”. Esta interacción ocurre dentro de un entorno sociopedagógico específico y se encuentra supeditada a los marcos normativos y lineamientos legales vigentes. En este escenario, el docente asume un rol de mediador estratégico que organiza, planifica y socializa el conocimiento, mientras que el estudiante se constituye como el sujeto activo responsable de la autogestión y construcción de su aprendizaje, este entorno se completa con la participación de la familia, la que actúa como agente de acompañamiento y monitoreo.

No obstante, la naturaleza del acto educativo, la eficacia y optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje depende de la sinergia sistémica y la integración de sus componentes, los cuales deben conformar una unidad articulada que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al respecto, Abreu et al. (2018), citado por Osorio et al. (2021), sostienen que la enseñanza y el aprendizaje son dimensiones interdependientes; por ende, sus elementos constituyentes mantienen una relación dinámica que trasciende los límites del aula.

En este sentido, se identifican como variables estructurales del proceso educativo: el binomio docente-estudiante, el contexto socio-pedagógico, los métodos de instrucción, las estrategias de aprendizaje, el currículo, la planificación estratégica, las competencias u objetivos, los recursos didácticos y el sistema de evaluación. La alineación y coordinación de estas variables conllevan a la

optimización de los resultados académicos en beneficio de todos los actores del hecho educativo. La optimización académica durante el tránsito entre niveles educativos se alcanza cuando la gerencia logra transformar la suma de componentes aislados en una unidad operativa congruente.

Es por esta razón que los gerentes educativos deben tener claro que la transición no se trata simplemente del avance de un grado a otro, sino de garantizar que dicha transición sea planificada, articulada, coherente, congruente, por lo que debe aplicar, entre las acciones gerenciales: lograr la interdependencia docente-estudiante, es decir que, mientras que en Primaria la relación se manifiesta con un docente integral o integrador, en Media General se diversifica, por lo que la gestión debe garantizar que los métodos de enseñanza y las estrategias de aprendizaje no sean antagónicos entre los niveles en transición, permitiendo que el estudiante reconozca la continuidad de los contenidos.

Así mismo, la planificación debe ser un puente, los objetivos o competencias del último grado de primaria deben ser el cimiento directo del primer año de Media General. Si estos elementos no están vinculados, se producen vacíos de contenido e inconsistencias que entorpecen la construcción del aprendizaje. Por otra parte, se debe evitar que la transición fracase si no se atiende el aspecto de evaluación, ya que el estudiante pasa de una evaluación cualitativa/formativa a una cuantitativa/sumativa y es esencial que el educando se adapte a este cambio. La gestión educativa debe supervisar que los criterios de evaluación sean comunicados y aplicados como parte de un mismo proceso de adaptación y crecimiento.

Igualmente, se debe acotar que la transición de Educación Primaria a Media General es el escenario donde la interdependencia de los factores educativos debe ser la praxis diaria. Una gerencia efectiva es aquella que logra que los docentes, el currículo y los métodos funcionen de forma dinámica y coordinada, transformando lo que podría ser una crisis de adaptación en una etapa de fortalecimiento académico, madurez emocional y desarrollo de habilidades sociocognitivas para el estudiante.

Transición entre Educación Primaria y Media General.

La transición entre los niveles que conforman el Subsistema de Educación Básica Venezolano, representa un fenómeno complejo que ha sido abordado desde múltiples dimensiones teóricas. En particular, el tránsito de Educación Primaria a Media General constituye una etapa crítica de vulnerabilidad adaptativa, donde el estudiante converge con transformaciones biopsicosociales determinantes. Por consiguiente, resulta imperativo dilucidar los

factores concurrentes y el rol de los actores del sistema —docentes, estudiantes, directivos, familia, comunidad y orientadores— con el fin implementar adecuadas acciones gerenciales para mitigar el impacto disruptivo de este proceso.

En este contexto, Báez et al. (2011), define la transición como un proceso multietápico que abarca desde la culminación de un nivel académico hasta la consolidación del primer año en el nivel subsecuente. Desde una perspectiva sistémica, la transición educativa se define como un estadio de ajustes permanentes donde convergen factores biopsicosociales y pedagógicos. Al respecto, Murdock et al. (2000), referenciados por Huertos (2024), destacan que una administración adecuada de este proceso fortalece el entorno escolar en su conjunto y no solo la trayectoria del alumno. En concordancia, Vogler et al. (2008) sostienen que la superación exitosa de esta etapa requiere de una capacidad resiliente y de la participación activa de los actores clave (estudiantes, docentes y núcleo familiar), quienes deben articular acciones conjuntas para transformar el desafío adaptativo en una oportunidad de crecimiento académico.

En consecuencia, la gestión directiva debe institucionalizar directrices estratégicas que trasciendan hacia mecanismos de intervención orientados al aseguramiento de la calidad y la continuidad académica. En este sentido, se debe establecer un modelo de planificación sistemática y multidireccional, fundamentado en una ruta técnica donde los objetivos preestablecidos dictan la operatividad del diseño. Este abordaje inicia con un diagnóstico situacional exhaustivo y se sustenta en un sistema de monitoreo y evaluación continua. Dicha estructura permite la implementación de ajustes proactivos, garantizando la optimización de los procesos pedagógicos y la eficacia de la transición educativa.

Bajo la visión gerencial, los lineamientos estratégicos se constituyen como el eje articulador de los procesos pedagógicos y curriculares. Su propósito fundamental es ir más allá de la simple transmisión de conocimientos para fomentar en el estudiante un desarrollo holístico basado en competencias cognitivas, sociales y emocionales. Esta arquitectura curricular busca asegurar una transición fluida y armonizada, sustentada en un entorno psicoafectivo que actúe como factor orientador y protector ante los desafíos del nuevo nivel. De este modo, al garantizar la estabilidad emocional y la pertinencia pedagógica, se sientan las bases para un aprendizaje significativo y la consecución de un rendimiento académico de excelencia. Partiendo de lo previamente expuesto, se pueden determinar las siguientes líneas de acción gerencial, adaptadas a las particularidades del contexto institucional:

1. Diagnosticar los indicadores de vulnerabilidad presentes en la transición (6to grado de Primaria y 1er año de Media General), mediante un análisis integral que abarque los procesos de enseñanza-aprendizaje y la dinámica de los actores del hecho educativo.

2. Diseñar un plan de articulación curricular sistémico que garantice la continuidad y secuencialidad de los contenidos programáticos, minimizando la ruptura epistemológica y pedagógica entre los niveles.

3. Sistematizar estrategias didácticas que promuevan el aprendizaje significativo, asegurando que las metodologías de enseñanza respondan a las demandas cognitivas del estudiante en transición.

4. Promover el desarrollo de habilidades metacognitivas en los estudiantes y estrategias de aprendizaje, orientadas a consolidar conocimientos permanentes y a optimizar el rendimiento académico.

5. Institucionalizar programas de acompañamiento y orientación psicoeducativa permanente, dotando al estudiante de herramientas socioemocionales y de afrontamiento que faciliten una adaptación al nuevo ambiente académico.

En síntesis, la transición educativa debe gestionarse como un continuo pedagógico que mitigue la fractura institucional. Su éxito radica en una gerencia estratégica capaz de articular la coherencia curricular con el soporte psicoafectivo. Este enfoque, basado en diagnósticos precisos, garantiza la estabilidad integral del alumno y previene eficazmente el fracaso escolar durante este periodo crítico del desarrollo.

Metodología

La presente investigación se inscribe bajo la modalidad de un estudio descriptivo. De acuerdo con Arias (2012) y Tamayo y Tamayo (2006), este tipo de investigación se orienta a la caracterización de un fenómeno, grupo o individuo, con el propósito de establecer su estructura o comportamiento funcional a través de una descripción precisa de su realidad. En este sentido, Hernández et al. (2014) y Bernal (2010) coinciden en que el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, perfiles y rasgos significativos de cualquier objeto de análisis, permitiendo medir o recolectar información sobre diversos conceptos o variables de manera independiente. Esta profundidad descriptiva permite obtener un diagnóstico claro de los procesos administrativos y pedagógicos que intervienen en esta coyuntural entre los niveles educativos.

En cuanto al procedimiento, el artículo se fundamenta en un diseño documental. Al respecto, Sabino (1992) y Pallela y Martins (2012) definen este diseño como el proceso

sistemático de búsqueda, recolección, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales. Complementariamente, Baena (2017) destaca que la investigación documental se apoya en el acopio de información contenida en libros, informes técnicos y trabajos de campo previos relacionados con el objeto de estudio. En este orden de ideas, la aplicación de una técnica de revisión documental exhaustiva permitió consolidar una base informativa, facilitando el análisis de las teorías y estrategias gerenciales, orientadas a garantizar una articulación efectiva y coherente entre los niveles de Educación Primaria y Media General, asegurando la continuidad y el éxito académico del estudiante.

Consideraciones finales

La gestión gerencial en las instituciones educativas constituye un proceso estratégico de toma de decisiones orientado a la optimización de los resultados académicos y el cumplimiento de las metas institucionales. Esta labor se fundamenta en una planificación prospectiva basada en diagnósticos precisos, integrando la organización, dirección y control para garantizar el progreso educativo y la eficiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este contexto, la planificación estratégica se erige como una herramienta de transformación capaz de trazar rutas pedagógicas claras que mitiguen riesgos durante los periodos de cambio mediante el análisis situacional hacia la implementación de planes de acción estratégicos que garanticen una adaptación proactiva, anticipando los nudos críticos y coordinando de manera coherente para transformar la incertidumbre de las nuevas etapas en un proceso estructurado de continuidad y éxito académico.

Asimismo, la articulación curricular es el eje que garantiza la interconexión sistémica y la secuencialidad de los saberes entre los diversos niveles educativos. Una gerencia de excelencia debe institucionalizar protocolos para el mapeo y la alineación de contenidos, evitando vacíos pedagógicos o redundancias. Esta arquitectura curricular busca una progresión taxonómica que trascienda lo cognitivo para integrar lo afectivo y motivacional, mitigando el impacto disruptivo en los estudiantes, favoreciendo la consolidación de aprendizajes significativos que respondan al perfil de egreso institucional, armonizando en paralelo los métodos de instrucción, las estrategias de aprendizaje y los sistemas de evaluación dentro de un entorno sociopedagógico dialógico.

Finalmente, la optimización académica en la transición de Educación Primaria a Media General se alcanza cuando la gerencia armoniza los métodos de enseñanza, la evaluación y el soporte socioafectivo en una unidad operativa congruente. Al vincular la rigurosidad técnica, articular los contenidos programáticos con el acompañamiento emocional y la integración de la familia, la acción

gerencial transforma la transición en un continuo pedagógico que fortalece la resiliencia y asegura la estabilidad integral del alumno en su nueva etapa escolar.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Arias F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Editorial Espíteme.
- Baena G. (2017). *Metodología de la Investigación*. 3era edición. Grupo Editorial Patria.
- Báez M. Lagos J. Ampuero N. Loncomilla L. Abarca M. Pérez C. Bagnara M. Cáceres G. Jiménez G. Silva E. (2011). *Análisis y Sistematización de Experiencias en Transición realizadas en Universidades del Grupo Operativo de CINDA En CINDA (2011) El Proceso de Transición entre la Educación Media y Superior Experiencias Universitarias Santiago, Chile*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3era edición. Pearson Educación.
- Condemarín, E., García, C., & Gutiérrez, M. (2011). *Con amor se enseña mejor*. Santiago de Chile: Ediciones Universal Alberto Hurtado.
- Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Editorial HCZ Consulting. Caracas. Venezuela.
- Currículo Nacional Bolivariano (2007). Ministerio del Poder Popular para la Educación. Venezuela.
- Da Cunha, J., Nieto A., Lázaro E., Crespo T. & López R. (2019). La optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje una tarea de la dirección de las universidades. *Conrado, Cienfuegos*, v. 15, n. 68, p. 308-314, sept. 2019 disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199086442019000300308&lng=es&nrm=iso>. Accedido en 28 enero 2025.

- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* 2da edición. México: Pearson.
- García J. (2018). El modelo Tyleriano de curriculum y el papel de los objetivos conductuales. ¿Tyler fue realmente conductista? Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.
- Graham, C., & Hill, M. (2003). Negotiating the Transition from Primary to Secondary School: Perceptions of Pupils, Parents and Teachers. *School Psychology International*, 24(1), 67- 79.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Huertos, P. (2024). La transición de educación primaria a secundaria: desafíos y estrategias para una adaptación exitosa. Facultad de Educación de Palencia. Universidad de Valladolid. Trabajo fin de Máster. Especialidad: intervención socio comunitaria. Palencia.
- Jiménez, W. (1982). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. Editorial FCE. México.
- Mizelli, N., & Irvin, J. (2000). Transition from middle school to high school. *Middle School Journal*, 31(5), 57-61.
- Oliva, A. (2013). Adolescencia en España a principios del siglo XXI. *Revista Cultura y Educación* 15, 373-383.
- Osorio, L, Vidanovic, A, & Finol, M (2021). Elementos del proceso de enseñanza aprendizaje. Enseñanza – aprendizaje y su interacción en el ámbito educativo. *Revista Científica Qualitas*. Quito, Ecuador.
- Palella S. y Martins F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 3era edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Parada, J. (2017). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. *Mundo FESC*, 7(14), 42-56. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140>.
- Plan de Estudios Educación Media General. Resolución No DM/0033, de fecha 23 de agosto de 2017, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.221.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Schumacher, D. (1998). *The transition to Middle School*. Illinois: University of Illinois.
- Sulmont, L. (2023). La articulación curricular como arquitectura estratégica para el desarrollo de competencias. Lima, Perú: Repositorio de Innovación Educativa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. 4ta edición. Editorial Limusa.
- Vogler, P., Crivello, G., y Woodhead, M. (2008). La investigación sobre las transiciones en la primera infancia: Análisis de nociones, teorías y prácticas. Cuadernos sobre Desarrollo Infantil Temprano N° 48. La Haya, Países Bajos: Fundación Bernard Van Leer.

MANAGERIAL SKILLS TO STRENGTHEN TEACHING AND LEARNING IN NEUROEDUCATION.

ABSTRACT: The objective of the study was managerial skills to strengthen teaching - learning in neuroeducation. The research is based on the theoretical bases of the authors Arroyo (2022), Goldin, (2022), Parra, Muñoz y Lopez (2023), Whetten y Cameron (2012) among others. The methodology is descriptive, bibliographic and reflective. The main purpose of this research is to analyze the management skills applied by classroom teachers to strengthen teaching-learning; Likewise, this research aims to analyze the significance of neuroscience and some considerations that from this perspective must be taken into account to improve the teaching-learning process.

Considering the aforementioned, we hope to approximate or propose a link between neuroscience and educational practice. In some ways, collaborative work between both disciplines is currently vital due to the challenges facing the education process today. In this sense, schools should take advantage of scientific advances in neuroeducation and involve them in education to achieve greater breadth in the areas of student learning and thus shape their cognitive aspects. We are aware that learning transforms the brain, and education is the means to do so in an intentional and guided manner.

As a result, it was found that if the teacher possesses managerial skills that allow them to formulate ideas, understand abstract relationships, and comprehend the conditions that must be present for the teaching and learning process from the perspective of neuroeducation, they will be able to perform their role optimally, becoming a driver of student progress.

KEYWORDS: Managerial skills, Educational neuroscience, Learning process.

HABILIDADES GERENCIAIS PARA FORTALECER O ENSINO E A APRENDIZAGEM NA NEUROEDUCAÇÃO.

RESUMO: O objetivo do estudo foram as habilidades gerenciais para fortalecer o ensino-aprendizagem na neuroeducação. A pesquisa baseia-se nas bases teóricas dos autores Arroyo (2022), Goldin (2022), Parra, Muñoz y Lopez (2023), Whetten y Cameron (2012) entre outros. A metodologia é descritiva, bibliográfica e reflexiva. O principal propósito desta pesquisa é analisar as habilidades de gestão aplicadas por professores em sala de aula para fortalecer o ensino-aprendizagem; da mesma forma, esta pesquisa visa analisar a importância da neurociência e algumas considerações que, sob esta perspectiva, devem ser levadas em conta para melhorar o processo de ensino-aprendizagem.

Considerando o exposto, esperamos aproximar ou propor um vínculo entre a neurociência e a prática educacional. De certa forma, o trabalho colaborativo entre ambas as disciplinas é atualmente vital devido aos desafios que o processo educacional enfrenta hoje. Nesse sentido, as escolas devem aproveitar os avanços científicos da neuroeducação e envolvê-los na educação para alcançar maior amplitude nas áreas de aprendizagem dos alunos e, assim, moldar seus aspectos cognitivos. Estamos cientes de que a aprendizagem transforma o cérebro, e a educação é o meio para fazê-lo de maneira intencional e orientada.

Como resultado, constatou-se que se o professor possuir habilidades gerenciais que lhe permitam formular ideias, entender relações abstratas e compreender as condições que devem estar presentes para o processo de ensino e aprendizagem a partir da perspectiva da neuroeducação, ele será capaz de desempenhar seu papel de forma otimizada, tornando-se um impulsionador do progresso do aluno.

PALAVRAS-CHAVE: Habilidades gerenciais, Neurociência educacional, Processo de aprendizagem.

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES POUR RENFORCER L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE EN NEUROÉDUCATION

RÉSUMÉ: L'objectif de l'étude portait sur les compétences managériales pour renforcer l'enseignement-apprentissage en neuroéducation. La recherche s'appuie sur les bases théoriques des auteurs Arroyo (2022), Goldin (2022), Parra, Muñoz y Lopez (2023), Whetten y Cameron (2012) entre autres. La méthodologie est descriptive, bibliographique et réflexive. Le but principal de cette recherche est d'analyser les compétences de gestion appliquées par les enseignants en classe pour renforcer l'enseignement-apprentissage ; de même, cette recherche vise à analyser l'importance des neurosciences et certaines considérations qui, de cette perspective, doivent être prises en compte pour améliorer le processus d'enseignement-apprentissage.

Compte tenu de ce qui précède, nous espérons rapprocher ou proposer un lien entre les neurosciences et la pratique éducative. D'une certaine manière, le travail collaboratif entre les deux disciplines est actuellement vital en raison des défis auxquels le processus éducatif est confronté aujourd'hui. En ce sens, les écoles devraient tirer parti des avancées scientifiques de la neuroéducation et les intégrer dans l'éducation pour atteindre une plus grande ampleur dans les domaines de l'apprentissage des élèves et ainsi façonner leurs aspects cognitifs. Nous sommes conscients que l'apprentissage transforme le cerveau, et l'éducation est le moyen de le faire de manière intentionnelle et guidée.

En conséquence, il a été constaté que si l'enseignant possède des compétences managériales qui lui permettent de formuler des idées, de comprendre des relations abstraites et d'appréhender les conditions qui doivent être présentes pour le processus d'enseignement et d'apprentissage du point de vue de la neuroéducation, il sera capable de jouer son rôle de manière optimale, devenant un moteur de la progression de l'élève.

MOTS-CLÉS: Compétences managériales, Neurosciences éducatives, Processus d'apprentissage.

HABILIDADES GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN NEURO EDUCACIÓN

Areanis Pineda

Areanis Pineda, Licenciada en Educación, Mención Historia, egresada de la Universidad del Zulia, actualmente realizando la maestría de Gerencia e Innovación Educativa.

Correo Electrónico: areanispineda683@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7149-2609>

Carol Villalobos

Carol Villalobos, Licenciada en educación preescolar, egresada de la universidad Dr. José Gregorio Hernández, actualmente realizando La maestría de gerencia e innovación educativa

Correo Electrónico: villaloboscarol65@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5363-4242>

Katherine Rosales

Katherine Rosales, Licenciada en Educacion Preescolar, egresada de la universidad Dr. Jose Gregorio Hernandez, actualmente realizando la maestría de Gerencia e Innovación.

Correo Electrónico: katherosalesreyes@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7416-4437>

RESUMEN: El propósito principal de esta investigación es analizar las habilidades gerenciales aplicadas por los docentes de aula para el fortalecimiento de la enseñanza aprendizaje. La investigación se fundamenta en las bases teóricas de los autores Arroyo (2022), Goldin, (2022), Parra, Muñoz y Lopez (2023), Whetten y Cameron (2012). La metodología es descriptiva, bibliográfica y reflexiva. De igual manera en esta investigación se pretende estudiar la transcendencia de la neurociencia y de algunas consideraciones que desde esta perspectiva deben tenerse en cuenta para el perfeccionamiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

En consideración con lo antes mencionado, se espera realizar una aproximación o proponer un enlace entre la neurociencia y la práctica educativa. De alguna manera en la actualidad se vuelve vital el trabajo cónsono entre ambas disciplinas debido a los desafíos que enfrenta hoy en día el proceso de la educación; en tal sentido, la escuela debería aprovechar los adelantos científicos en materia de neuroeducación e involucrarlos en el hecho educativo con la finalidad de alcanzar una mayor amplitud en cuanto a las áreas del aprendizaje del educando y así modelar los aspectos cognitivos del mismo; sabiendo que el aprendizaje transforma el cerebro y la educación es el medio para hacerlo de una manera intencionada y guiada.

Como resultados se encontró que si el docente presenta habilidades gerenciales que le permitan realizar la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el entendimiento de qué condiciones deben estar presentes para el proceso de enseñanza y aprendizaje desde la neuroeducación, podrá ejercer su rol de manera óptima, siendo un impulsador de avances en el estudiante.

PALABRAS CLAVE: Habilidades gerenciales, Neurociencia educativa, Proceso de aprendizaje.

Introducción

Actualmente la educación a nivel global se ha visto sometida a una serie de cambios para obtener resultados más satisfactorios, sin embargo, el alcance de la tecnología, la acelerada actividad diaria y los enfoques futuristas a los cuales se ha tenido que someter la misma, nos lleva a preguntarnos si las técnicas, estrategias e innovaciones educativas son las más asertivas para obtener un resul-

tado integral en cuanto a la educación de los estudiantes actualmente.

En vista de tales circunstancias el equipo gerencial de toda institución se ha centrado en la tarea de replantear el modelo de enseñanza aprendizaje y es allí el enfoque de esta investigación; pues el punto de partida es, estudiar las habilidades gerenciales en el ámbito de la neuroeducación para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje. Se plantea entonces; qué son las habilidades gerenciales y la importancia que estas tienen en el ámbito educativo, de igual manera se reúne en grupos dichas habilidades para conocerlas a fondo. De allí se toma en cuenta estas habilidades gerenciales en el ámbito educativo en conjunto con las etapas del proceso de enseñanza aprendizaje así como sus elementos y finalmente, cómo influye la neurociencia en la educación y los aportes de esta en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Cabe destacar, que el estudio maneja implicaciones de tipo científico, pues se centra en las habilidades gerenciales para transformar la gestión de los procesos de enseñanza- aprendizaje en todos sus niveles, desde la dirección institucional hasta el liderazgo del docente, abarcando el nexo de la neurociencia, la forma de cómo aprende el cerebro, con la gerencia basado en hallazgos científicos de relevancia. De igual forma, tiene implicaciones sociales que incluyen las diferentes acciones que abarcan las habilidades gerenciales para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo no solo el desarrollo de la sociedad sino el progreso individual de cada estudiante, estimulando la neuroplasticidad para facilitar el desempeño académico, contribuyendo a reducir las tasas de deserción y bajo rendimiento escolar, un problema social significativo en la educación.

El enfoque metodológico que se presenta en la investigación es de la siguiente manera; en su introducción se versa un poco acerca de los planteamientos en el ámbito educativo en concordancia con el proceso de enseñanza aprendizaje y cómo está se ve influenciada por la neuroeducación, a partir de allí se fundamenta en diversas bases teóricas que son definidas para obtener un mayor conocimiento sobre el tema que se aborda, en este mismo orden de ideas se presenta una conceptualización reflexiva sobre los resultados obtenidos en la investigación y finalmente una fundamentación bibliográfica que sustente fielmente la mencionada investigación.

Fundamentación Teórica

Autores como; Whetten y Cameron (2012) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas

que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Según, Maldonado (2019) las relaciones personales siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son una de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Por su parte, Arroyo (2022) indica que las habilidades gerenciales hacen referencia a las habilidades blandas, aquellas competencias propias del hacer que se suman al ser individual, reflejado en su comportamiento, valores, actitud y voluntad, conformando una perspectiva más completa e integral. Las habilidades gerenciales conforman el conjunto de competencias que permiten trabajar adecuadamente junto a otros, interactuar, comunicarse y lograr resultados.

Al respecto, Vera y Vegas (2021) señalan que las habilidades gerenciales no solo son indispensables para los altos mandos, sino que dejando atrás la mentalidad de un gerente tradicional el cual vigilaba el trabajo de los otros o de sus subordinados. Un gerente con habilidades directivas forma parte de un equipo de trabajo, lidera una organización o una dirección y a su vez cosecha las habilidades gerenciales en sus subordinados, desarrollando competencias como el liderazgo, toma de decisiones, entre muchas otras.

Importancia de las habilidades gerenciales en el ámbito educativo

Según, Parra, Muñoz y Lopez (2023) las habilidades gerenciales son de gran relevancia para la creación de nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas. Por lo cual, es necesario que el directivo tenga habilidades básicas que para llevar la organización al éxito y, de esta forma, dar cumplimiento a las metas y objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo

En este orden de ideas, Arteaga, Schnarch y Pérez (2025) afirman que las habilidades gerenciales son importantes ya que permiten crear un entorno motivador en la organización que brindan una visión renovada de la gestión del talento. De igual forma, facilitan el mejoramiento del funcionamiento de una institución y de esta manera trabajar con todos los actores involucrados y vincular con otros.

Al respecto, Rojas (2022) refiere que las habilidades gerenciales permiten dominar el proceso de toma de decisiones que incluye el qué, quién, Cómo, dónde y cuándo establecer vínculos de confianza y colaboración. Por lo cual, la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y

administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Teniendo en cuenta lo dicho por los autores, Parra, Muñoz y Lopez (2023) y Arteaga, Schnarch y Pérez (2025), podemos decir que estas habilidades son cruciales para la gestión eficaz de las instituciones, fomentando así un ambiente próspero y así asegurar una buena calidad educativa, permitiendo así coordinar recursos, liderar equipos y tomar decisiones estratégicas que impactan directamente en la calidad de la educación; en cuanto a la gerencia de una institución educativa, este es el punto de partida donde se orienta y conduce al personal administrativo, docente, obrero y directivo a conseguir los objetivos propuestos institucionalmente, a través del trabajo de toda la comunidad educativa que la conforme.

Grupos de habilidades gerenciales

Carhuancho, Sichei y de la torre (2019) refieren que las habilidades gerenciales no son estáticas, se adaptan en el tiempo en relación a las transformaciones que se originan alrededor de la organización y los cambios estructurales. Según los autores, cada directivo debe contar con habilidades como capacidad de dirección, toma de decisiones, solución de conflictos, trabajo en equipo.

Parra, Muñoz y Lopez (2023), consideran como habilidades gerenciales para el ejercicio de la función directiva lo siguiente:

- **Habilidades técnicas:** Son aquellas que involucran el conocimiento y la experticia en determinados procesos, de tal manera que puede hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** son las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, persuadir, motivar y guiar al personal a favor del logro de los objetivos empresariales. Hace relación a las destrezas de interactuar con las personas. Un gerente, empresario o directivo intercambia y coopera con empleados que tienen bajo su dirección; otros tienen que relacionarse con clientes, proveedores, aliados y personas.
- **Habilidades conceptuales:** conocidas también como estrategias o intelectuales. Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa. Estas permiten pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias.

En resumen cada grupo se especializa en un área espe-

cífica, como lo es en las habilidades técnicas que se debe tener un conocimiento específico del área, debe tener dominio de herramientas y tecnologías y gestionar procesos, cuando nos referimos a las habilidades humanas esta se destaca por la comunicación afectiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, empatía y escucha activa, en el caso de la habilidad conceptual es la toma de decisiones, adaptabilidad, pensamiento estratégico y resolución de problemas.

Elementos que conforman la enseñanza - aprendizaje

De acuerdo con Cabrera, Méndez y Sigalat (2025) existen elementos ya disponibles en la estructura cognoscitiva del estudiante que están inmersos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, destacando que la memorización comprensiva y la funcionalidad son la base para nuevos aprendizajes. Aprender a aprender, sin lugar a dudas el objetivo más ambicioso y al mismo tiempo más importante para la educación.

Según, Vargas (2017) los elementos de enseñanza aprendizaje son:

- **Contenidos, competencias y el currículum:** Responde a la interrogante ¿qué enseñar? y son el conjunto de temáticas, formaciones o tópicos (datos, sucesos, conocimientos, habilidades, conductas, actitudes o competencias) que enseñan y aprenden a lo largo del proceso educativo en base al currículo nacional o institucional.
- **Metodología:** Es el componente que integra los demás elementos del proceso enseñanza – aprendizaje. Responde básicamente a las interrogantes de ¿cómo enseñar? Y ¿cómo aprender?
- **Objetivos:** Constituye el ¿para qué? del proceso de enseñanza – aprendizaje. Lo que debe alcanzar o lograr el estudiante.
- **Medios:** Son los recursos que se utilizan para materializar los métodos o estrategias de enseñanza – aprendizaje, responden a las interrogantes ¿Con qué enseñar? En este apartado se incluye los recursos tecnológicos.
- **Planificación:** Es un documento organizativo o plan didáctico que le permite al docente anticiparse sobre el acto pedagógico que llevará a cabo para propiciar y evaluar el PEA.
- **Evaluación:** Es el elemento que permite medir, regular, ajustar y replantear el proceso de enseñanza – aprendizaje, es decir, permite obtener resultados de los logros alcanzados. Es por ello, que responde las interrogantes: ¿qué se logró? ¿qué se debe mejorar? ¿qué resultados se obtuvieron?

- **Protagonistas del PEA:** Están representados por

los docentes, estudiantes y por las relaciones que estos actores educativos guarden entre sí.

- Contexto: Se refiere a las formas de organización y funcionamiento institucional; a la infraestructura y materiales educativos disponibles, y al medio geográfico, económico, cultural y social, así como el clima del aula.

Todos estos elementos interactúan dinámicamente para facilitar la construcción y el desarrollo de habilidades en los estudiantes, sin embargo en este proceso se ven incluidos otros factores como lo es la motivación que nos ayuda a generar interés y compromiso, la comprensión que es la capacidad de interpretar, relacionar y asimilar la información, está también la retención que es la capacidad de recordar y ayuda a aplicar lo aprendido, la aplicación es la que pone en función todo lo aprendido en situaciones prácticas, tenemos la reflexión que analiza nuestro proceso de aprendizaje para así ver nuestras fortalezas y debilidades, para terminar tenemos el ambiente de aprendizaje que influye mucho en este proceso ya que este es el ambiente en donde estamos recibiendo la formación académica.

Cómo influye la neurociencia en la educación

La neurociencia está acercando al profesorado a conocer el cerebro y su funcionamiento ya que se ha demostrado su gran aportación al campo pedagógico y lo que respecta al funcionamiento del aprendizaje, la memoria, las emociones y otras muchas funciones cerebrales que cada día son estimuladas en los centros educativos. Marina (2021) afirma que la neurociencia y la educación deberían establecer entre sí una colaboración más estrecha. La escuela no solo debería aprovechar los descubrimientos producidos en el ámbito de la neurociencia sino también debería demandar a los neurocientíficos la aclaración de ciertos temas de interés educativo.

Esta nos permite a crear estrategias de enseñanza más efectivas y funcionales, de la misma manera también la creación de entornos de aprendizaje ajustados a las necesidades de los estudiantes, ya que su impacto en la educación es proporcionar una comprensión más profunda de cómo funciona el cerebro y cómo aprendemos; Los beneficios de la utilización de la neurociencia en la educación son comprender el desarrollo cerebral, personalización del aprendizaje, la importancia del juego en el aula, enfatiza la creación de entornos de aprendizaje positivos y estimulantes, también está en temas como el desarrollo socioemocional, intervención temprana, estimulación temprana y plasticidad cerebral.

Por su parte, Sousa (2020) sostiene que los grandes avances acaecidos en el campo de la neurociencia en los comienzos del siglo XXI han influenciado la educación y cambiando totalmente la forma de entender cómo apren-

de el cerebro; por tanto, ha llevado también a entender formas nuevas en el modo de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Atendiendo a los planteamientos de Fisher (2020), los nuevos conocimientos sobre neurociencia indican que la enseñanza debe cambiar. El cerebro de los niños se ha modificado con el uso de la tecnología y los antiguos paradigmas educativos ya no son aplicables, por lo cual, la educación debe estar adaptada a las necesidades de los estudiantes, basándose en estrategias que abarquen nuevas formas de mediar el aprendizaje.

Aportes de la neurociencia para el proceso de enseñanza de aprendizaje.

Vega (2021) argumenta que un clima favorable para el aprendizaje requiere aumentar experiencias educativas innovadoras y gratificantes. No obstante, el enfoque pedagógico que prevalece en el aula enfatiza las estrategias que destacan la repetición. Mogollón (2010) señala que muchos autores resaltan las emociones en el contexto educativo, debido a que son inherentes al ser humano y se exteriorizan durante el aprendizaje a los niveles neurológicos, biológicos y psíquicos.

La Neurociencia es un gran aliado en el proceso enseñanza aprendizaje ya que permite conocer el proceso de nuestro cerebro y la información que recibe, y así crear diferentes estrategias para trabajar en esa zona, la neurociencia nos proporciona información de cómo aprende el cerebro lo que ayuda a crear métodos de aprendizaje más efectivos, así también como los entornos de aprendizaje, también se puede decir que en la fase aprendizaje las emociones son muy importantes, por lo tanto, es de mucha importancia la creación de entornos de aprendizaje emocionalmente seguros y positivos.

De acuerdo con, Carballo y Portero (2019) la neurociencia genera aportes importantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, puesto que permite comprender las bases neurobiológicas del aprendizaje y como el diseño evolutivo del cerebro nos permite aprender durante toda la vida gracias a la plasticidad cerebral, proporcionando herramientas y fundamentos para la organización de experiencias de aprendizaje

Desde la perspectiva de Goldin (2022) la neurociencia ha brindado aportes para la educación, facilitando un cuerpo de conocimiento sólido sobre los procesos que permite incorporar saberes, desarrollar habilidades, resolver problemas y pensar creativamente. Asimismo, ofrece herramientas valiosa para el trabajo en el aula y la comprensión de como las experiencias de aprendizaje modifican el cerebro a través de la plasticidad.

Metodología

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. El investigador puede elegir entre ser un observador completo, observar como participante, un participante observador o un participante completo (Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. 2020).

Para la investigación descriptiva está formada por la descripción, el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la formación y los procesos característicos de los fenómenos que están presentes. Se enfoca principalmente en hacer un análisis en cómo se comporta o funciona en el presente una persona o grupo, para hacer una interpretación posterior.

Por su parte, Rodríguez (2020) afirma que la investigación descriptiva puede considerarse como aquella que provee un retrato preciso de las características de un individuo en particular, de una situación o de un grupo. Estos estudios son una forma de descubrir nuevos significados describiendo lo que existe, determinando la frecuencia con la que algo ocurre y categorizando información.

Cabe destacar, que se aplicó el Método de investigación bibliográfica, desde la perspectiva de Barboza, Mar, y Molar (2020) es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. De este modo, los procedimientos utilizados para el diseño de la investigación fueron primero identificar fuentes confiables y pertinentes (bases de datos académicas, bibliotecas, revistas científicas), otro de ellos fue evaluar la calidad, actualidad y relevancia de cada fuente.

Para efectos del estudio como técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, se empleara la revisión documental, descrita por Niño (2020) como aquella que integra una gran variedad de fuentes, escritas, auditivas, videográficas, iconográficas, electrónicas. Por lo tanto, en el estudio se realizó una revisión sistemática, crítica y comparativa de fuentes secundarias (libros, artículos científicos, tesis, informes,) relacionadas con las habilidades gerenciales, la enseñanza-aprendizaje y la neuroeducación.

De igual modo, el protocolo de búsqueda, las bases de datos consultadas, las palabras clave utilizadas para la búsqueda fueron realizadas de la siguiente forma.

- Se realizó una búsqueda sistemática en bases de

datos académicas (Scielo, Dialnet, Redalyc, Google Scholar).

- Se seleccionaron textos relevantes sobre:
 - o Habilidades gerenciales en contextos educativos.
 - o Principios de la neuroeducación.
 - o Proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para el análisis de datos, se empleó el análisis crítico de la información comparando enfoques teóricos, identificando coincidencias, divergencias y vacíos en la literatura.

Resultados

En virtud de los hallazgos bibliográficos se identificaron una serie de hallazgos relevantes que evidencian las habilidades gerenciales para el fortalecimiento de la enseñanza aprendizaje, en neuroeducación, encontrándose que cada docente debe contar con habilidades como capacidad de dirección, toma de decisiones, solución de conflictos, trabajo en equipo para poder llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje en neuroeducación.

Desde este punto de vista, un hallazgo de relevancia en este estudio es que si el docente presenta habilidades conceptuales que le permitan realizar la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el entendimiento de qué condiciones deben estar presentes para el proceso de enseñanza y aprendizaje desde la neuroeducación, podrá ejercer su rol de manera óptima, siendo un impulsador de avances en el estudiante.

De igual manera, se encontró que mediante la integración de habilidades humanas en los docentes, es de relevancia motivar y guiar a los estudiantes, además de generar un ambiente propicio para el desarrollo de la clase, logrando así, desde la neuroeducación un entorno emocionalmente seguro que favorezca la plasticidad cerebral y la consolidación del aprendizaje.

Por último, se halló que si se involucra el conocimiento y la experticia del docente, aumenta la capacidad de aplicar estrategias novedosas en el fortalecimiento de la enseñanza, así como también, desde la neuroeducación, mejorar procesos importantes como la atención, concentración, para incrementar y sostener el aprendizaje. Por ende, se muestra que las habilidades gerenciales son determinantes en la creación de ambientes educativos que favorezcan el aprendizaje significativo, especialmente cuando se alinean con los principios de la neuroeducación.

Reflexión

En el vertiginoso escenario educativo actual, marcado por la irrupción de nuevas tecnologías y cambios sociales constantes, resulta imprescindible replantear los roles y competencias de quienes dirigen el proceso educativo. La neuroeducación nos muestra que enseñar ya no es solo transmitir conocimientos; es entender cómo aprende el cerebro, y aquí las habilidades gerenciales cobran una relevancia crucial. Las habilidades gerenciales en los docentes más allá de la mera administración de recursos implican saber liderar, planificar y adaptarse ante los desafíos del aula. Un educador con competencias gerenciales efectivas es capaz de crear entornos de aprendizaje flexibles, motivar a sus estudiantes y potenciar la colaboración; elementos identificados por la neurociencia como claves para que el aprendizaje sea realmente significativo.

La neuroeducación ha transformado la manera en que entendemos el proceso de enseñanza-aprendizaje, al unir los aportes de la neurociencia con las estrategias educativas contemporáneas. No obstante, este avance conlleva el desafío de repensar el rol del docente: no basta con comprender cómo aprende el cerebro, también es necesario cultivar habilidades gerenciales que permitan adaptar el proceso educativo a la diversidad individual de los estudiantes.

En este contexto, habilidades como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad para resolver conflictos se vuelven fundamentales para el docente moderno. Ser capaz de guiar grupos heterogéneos, identificar las necesidades particulares y reformular las estrategias de enseñanza en tiempo real requiere una visión gerencial de la práctica educativa, donde el docente lidera el proceso de transformación y aprendizaje significativo.

La investigación realizada por Areanis Pineda, Carol Villalobos y Katherine Rosales destaca la sinergia entre las habilidades gerenciales y la neurociencia en el entorno educativo. A medida que la neurociencia aporta nuevos conocimientos sobre los procesos de aprendizaje, resulta fundamental que los docentes desarrollen competencias gerenciales que les permitan incorporar estos avances en su labor diaria. Estas habilidades no solo facilitan la implementación de estrategias basadas en la neuroeducación, sino que también posibilitan la evaluación de su efectividad y la adaptación continua según las dinámicas del aula y las necesidades específicas de cada estudiante.

La metodología descriptiva y reflexiva utilizada en este estudio permite una comprensión profunda del impacto que las habilidades gerenciales pueden tener en el proceso educativo. Al analizar cómo estas habilidades pueden integrarse en la enseñanza-aprendizaje, se abre un espacio para la reflexión crítica sobre las prácticas educativas actuales. Este enfoque invita a los educadores a cues-

tionar sus métodos y a explorar nuevas formas de conectar con sus alumnos, utilizando conocimientos científicos para fundamentar sus decisiones pedagógicas. De esta manera, se fomenta una cultura educativa basada en la evidencia que puede llevar a mejores resultados académicos y a un aprendizaje más significativo.

Finalmente, es importante resaltar que el fortalecimiento de las habilidades gerenciales no solo beneficia a los docentes, sino que también tiene un impacto directo en los estudiantes. Un docente que gestiona su aula con eficacia y que aplica principios de neuroeducación puede crear un entorno donde los alumnos se sientan seguros, motivados y comprometidos con su aprendizaje. Esta interacción positiva entre docente y estudiante es fundamental para cultivar un amor por el aprendizaje y desarrollar competencias que serán valiosas a lo largo de toda la vida. Así, la investigación nos recuerda que la educación es un proceso dinámico que requiere tanto conocimiento técnico como habilidades interpersonales para alcanzar su máximo potencial.

Recomendaciones

En base a lo expuesto, se recomienda que el docente pueda tener una formación continua en neuroeducación que le permita profundizar en los complejos procesos que sustentan el aprendizaje, para que pueda adquirir nuevas perspectivas y metodologías.

De igual modo, se sugiere fomentar espacios de reflexión institucional, donde los equipos docentes y directivos puedan analizar sus prácticas a la luz de los aportes de la neurociencia.

Referencias bibliográficas.

- Arroyo, R (2022). Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. - 3ra edición. Colombia: Editorial Ecoe Ediciones
- Arteaga, R, Schnarch, K y Perez, P (2025). Competencias gerenciales efectivas. Claves para el éxito gerencial en pymes. México: Editorial Ediciones de la U
- Barboza, A, Mar, C y Molar, F (2020). Metodología de la investigación. Métodos y técnicas. Colombia: Editorial Patria Educación

- Cabrera, I, Méndez, A y Sigalat, E (2025). El proceso de enseñanza-aprendizaje en educación. Madrid: Editorial Dykinson, S.L.
- Carballo, A y Portero, M. 10 Ideas clave. Neurociencia y educación. Aportaciones para el aula. Madrid:Editorial Grao
- Carhuancho, I; Sicheri, L, De la Torre, J . Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT) Innova research journal, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2019, pp. 1-12 Universidad Internacional del Ecuador Guayas, Ecuador
- Fisher, Q (2020). Neurociencia y Educación. El nuevo aprendizaje de los niños 2020. México Editor:MB Cooltura
- Goldin, A (2022). Neurociencia en la escuela. Guía amigable para entender cómo funciona el cerebro durante el aprendizaje. México: Editorial Siglo XXI
- Guevara, G, Verdesoto, A, Castro, N (2020).Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción. RECI-MUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, ISSN-e 2588-073X, Vol. 4, Nº. 3, 2020, págs. 163-173
- Maldonado, J (2019) Habilidades gerenciales. Visión globalizada del proceso administrativo. México: Editorial Ediciones de la U
- Marina, J. A, (2021). Neurociencia y Educación. Revista del consejo escolar del estado. Vol.2 Num.1/2021
- Mogollón (2010). Aportes de las neurociencias para el desarrollo de estrategias de enseñanza y aprendizaje de las Matemáticas.Revista Electrónica Educare 2010, Revista Electrónica Educare, XIV(2),113-124. ISSN: . Recuperado de: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194115606009XIV\(2\)](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194115606009XIV(2))
- Parra, M, Muñoz, J y Lopez, L (2023)Habilidades gerenciales Teoría y práctica. México: Editorial Ediciones de la U
- Rojas, M (2022). El gerente íntegro. México: Editorial Ediciones de la U
- Sousa, D (2020). Neurociencia educativa. Mente, cerebro y educación. Madrid: Editorial Narcea
- Rodríguez, Y (2020). Metodología de la investigación. Córdoba: Editorial Klik
- Vargas (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso Enseñanza – Aprendizaje.
- Vera, M y Vega, H (2021). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 479-491. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>
- Vega, L (2021). Nuevas formas de aprendizaje en la era digital: en busca de una educación inclusiva. Madrid: Editorial Dykinson.
- Whetten, D y Cameron H (2012). Desarrollo de habilidades directivas. México: Editorial Pearson Educación

EARLY USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES DURING BIOPSYCHOSOCIAL CHILD DEVELOPMENT

ABSTRACT: This article analyzes the use of digital technologies during children's biopsychosocial development. It draws on the work of authors such as Díaz (2021), Carbonell (2021), Velásquez (2020), Moreno (2019), and Torres (2017), employing a documentary study with a bibliographic design and supported by secondary research sources. The results reveal that the use of digital technologies during childhood seriously affects children's biopsychosocial development, with negative effects on language development by limiting face-to-face interaction; on cognitive development by affecting concentration due to recurrent screen exposure; and on socio-emotional development by weakening the secure attachment with parents and other members of the child's environment, generally hindering their social interaction and proper development. The article concludes that social alarms must be raised to encourage adults to regulate the use of these devices in childhood. Parental and guardian supervision and guidance are recommended, as well as the creation of spaces for discussion within the family, educational, and community settings, to develop joint strategies that help regulate the use of these devices and minimize their negative effects on children.

KEYWORDS: technology use, biopsychosocial development, childhood.

USO PRECOCE DE TECNOLOGIAS DIGITAIS DURANTE O DESENVOLVIMENTO BIOPSISSOCIAL INFANTIL

RESUMO: Este artigo analisa o uso de tecnologias digitais durante o desenvolvimento biopsicossocial infantil. Baseia-se no trabalho de autores como Díaz (2021), Carbonell (2021), Velásquez (2020), Moreno (2019) e Torres (2017), empregando um estudo documental com delineamento bibliográfico e apoiado por fontes de pesquisa secundárias. Os resultados revelam que o uso de tecnologias digitais durante a infância afeta seriamente o desenvolvimento biopsicossocial das crianças, com efeitos negativos no desenvolvimento da linguagem ao limitar a interação face a face; no desenvolvimento cognitivo, afetando a concentração devido à exposição recorrente às telas; e no desenvolvimento socioemocional, enfraquecendo o apego seguro com os pais e outros membros do ambiente da criança, dificultando em geral sua interação social e desenvolvimento adequado. O artigo conclui que devem ser acionadas alertas sociais para encorajar os adultos a regular o uso desses dispositivos na infância. Recomenda-se a supervisão e orientação dos pais e responsáveis, bem como a criação de espaços de discussão nos âmbitos familiar, educacional e comunitário, para desenvolver estratégias conjuntas que ajudem a regular o uso desses dispositivos e a minimizar seus efeitos negativos nas crianças.

PALAVRAS-CHAVE: uso de tecnologia, desenvolvimento biopsicossocial, infância.

UTILISATION PRÉCOCE DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES DURANT LE DÉVELOPPEMENT BIOPSYCHOSOCIAL INFANTIL

RÉSUMÉ: Cet article analyse l'utilisation des technologies numériques au cours du développement biopsychosocial de l'enfant. Il s'appuie sur les travaux d'auteurs tels que Díaz (2021), Carbonell (2021), Velásquez (2020), Moreno (2019) et Torres (2017), en employant une étude documentaire à conception bibliographique et soutenue par des sources de recherche secondaires. Les résultats révèlent que l'utilisation des technologies numériques pendant l'enfance affecte gravement le développement biopsychosocial des enfants, avec des effets négatifs sur le développement du langage en limitant les interactions en face à face ; sur le développement cognitif en affectant la concentration en raison de l'exposition récurrente aux écrans ; et sur le développement socio-émotionnel en affaiblissant l'attachement sécurisant avec les parents et les autres membres de l'environnement de l'enfant, entravant généralement leur interaction sociale et leur bon développement. L'article conclut qu'il faut déclencher des alarmes sociales pour encourager les adultes à réguler l'utilisation de ces appareils pendant l'enfance. La supervision et l'orientation par les parents et les tuteurs sont recommandées, ainsi que la création d'espaces de discussion dans les milieux familiaux, éducatifs et communautaires, afin de développer des stratégies conjointes qui aident à réguler l'utilisation de ces appareils et à minimiser leurs effets négatifs sur les enfants.

MOTS-CLÉS: utilisation de la technologie, développement biopsychosocial, enfance

USO TEMPRANO DE TECNOLOGÍAS DIGITALES DURANTE EL DESARROLLO BIOPSISSOCIAL INFANTIL

Yudis Álvarez

Licda. en Educación Preescolar (2023), y estudiante de la maestría en Gerencia e Innovación Educativa en la Universidad José Gregorio Hernández (UJGH). Docente de aula.

Correo Electrónico: yudisalvarez804@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5342-2218>

Luz Bedoya

Licda. en Educación (2022), y estudiante de la maestría en Gerencia e innovación Educativa en la Universidad José Gregorio Hernández (UJGH). Docente de Aula.

Correo Electrónico: luzbedoya713@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-75783150>

RESUMEN: El artículo analiza el uso de tecnologías digitales durante el desarrollo biopsicossocial infantil. Se apoya en autores como Díaz (2021), Carbonell (2021), Velásquez (2020), Moreno (2019) Márquez (2025), bajo un estudio documental con un diseño bibliográfico y el sustento de fuentes secundarias de investigación. Los resultados revelan que el uso de tecnologías digitales durante la etapa infantil afecta seriamente el desarrollo biopsicossocial de los niños y niñas, con efectos negativos en el desarrollo del lenguaje al limitar la interacción cara a cara con las personas, en lo cognitivo al afectar la concentración por la recurrente exposición a las pantallas; y en el plano socio-emocional, al debilitar el vínculo seguro con padres y otros miembros del entorno infantil, coartando en general su convivencia social y su adecuado desarrollo. Se concluye que deben encenderse las alarmas sociales a fin de despertar conciencia en los adultos para que regulen el uso de estos dispositivos en la infancia. Se recomienda vigilancia y acompañamiento por parte de padres y responsables, así como la construcción de espacios de discusión en el ámbito familiar, educativo y comunitario, para trazar estrategias conjuntas que ayuden a regular el uso de estos dispositivos y minimizar sus efectos negativos en la infancia.

PALABRAS CLAVE: uso de tecnologías, desarrollo biopsicossocial, infancia.

Introducción

En el tiempo actual la tecnología representa una herramienta de suma importancia en casi todas las actividades de la vida cotidiana y su uso para los infantes ha planteado aumentos vertiginosos. Por un lado, padres y cuidadores la utilizan como un recurso para establecer espacios de entretenimiento a los hijos ante la disponibilidad de juegos llamativos, originando el uso de este tipo de dispositivos durante la infancia porque los propios padres los adquieren y les enseñan a manejarlos cuando el menor apenas cuenta con tres años de edad o quizás menos.

En este contexto destaca además el uso de las tecnologías digitales para el desarrollo de procesos pedagógicos, convirtiéndose hoy en día en una herramienta casi indispensable para docentes y también para madres, padres y representantes que acompañan este proceso. Por ello es posible hoy ver a niños y niñas de 3 a 6 años usando teléfonos inteligentes, laptop's, tablet's y televisores de alta gama, que les dan la posibilidad de acceder a un sinfín de contenidos.

Esta realidad, si bien socializa en la infancia los adelantos tecnológicos de la sociedad actual y futura, también está produciendo sedentarismo y extinción del juego tradicional, al encontrarse el menor expuesto a la pantalla durante largas horas, con su efecto negativo para el desarrollo biológico, psicológico y social de la infancia. Se puntualiza en este sentido la importancia de la movilidad con los juegos tradicionales, pues obligan a la coordinación de movimientos y del espacio, permitiéndoles también socializar con otros para alcanzar metas comunes. Por el contrario, ante el uso excesivo de dispositivos digitales, se está afectando el desarrollo infantil, creando problemas de postura, obesidad y aislamiento social.

Desde este escenario, desde la Organización Mundial de la Salud (OMS) para el año 2019, cuando ya esto representaba un problema mundial, se apuntaba a que la excesiva exposición de la infancia frente a la pantalla estaba produciendo de manera alarmante sedentarismo y la disminución de la actividad, por supuesto, con claras repercusiones para la salud física y mental de los menores. En la actualidad, el pronóstico de esta realidad es alarmante, pues crece de manera sostenida el uso de estas tecnologías por parte de los más pequeños, quienes a su vez son los más vulnerables. Por ello es preciso crear espacios de reflexión para introducir de forma oportuna los correctivos necesarios en aras de favorecer el desarrollo biopsicosocial de la infancia.

Bajo esta premisa, el presente artículo busca analizar el uso de las tecnologías digitales en el desarrollo biopsicosocial de la infancia. El desarrollo de este trabajo se articula en torno a los siguientes puntos primero, el uso de las tecnologías digitales en la infancia, luego como segundo aspecto los efectos del uso de la tecnología digital en el desarrollo biopsicosocial de la infancia, bajo una disertación teórica que contrasta los aportes teóricos con las interpretaciones de las investigadoras. Finalmente, se presentan las reflexiones finales y las recomendaciones más importantes.

Uso de tecnologías digitales en la infancia

Para Vásquez (2023), se ha presentado a nivel mundial un aumento importante del uso de internet por parte de niños menores de ocho años de edad, lo cual se relaciona de manera directa con la influencia que ejercen los propios padres cuando los exponen a estas tecnologías. El uso de la tecnología digital de forma excesiva y en muchas ocasiones no supervisado durante el desarrollo de la infancia, genera consecuencias altamente negativas que afectan el bienestar integral de este segmento de la población.

El tiempo prolongado frente a las pantallas, llámese teléfonos, computadores, televisores y tabletas, puede ocasionar, entre otros aspectos, sedentarismo y obesidad, así como trastornos del sueño por la sobreestimulación

que genera la luz y el contenido de algunos programas a los que se accede durante el día y antes de dormir. La baja calidad del sueño aunado al aislamiento, afecta el desarrollo cognitivo de la infancia, por lo que pueden evidenciarse en la edad temprana retrasos en el lenguaje y dificultades de atención, lo que conlleva a la reducción de la capacidad de concentración para enfocarse en tareas que requieran mayor esfuerzo. De esta manera el desarrollo cerebral se ve afectado, además de los problemas socioemocionales que produce el aislamiento, repercutiendo negativamente en el desarrollo biopsicosocial de la infancia.

Esta afectación se hace asimismo visible en aspectos referidos a la socialización e interacción con sus pares y con adultos, lo que inhibe la capacidad de interpretar las señales verbales o el lenguaje corporal de los demás, generando irritabilidad y conductas agresivas al momento de compartir con otras personas o un mayor aislamiento, sobre todo para los más pequeños. En pertinencia con estos planteamientos señalan Días et al., (2021), que el uso de las nuevas tecnologías con los niños y niñas a edad temprana conlleva a una serie de inconvenientes o desventajas.

Destaca como efecto negativo, según Días et al., (2021), la distracción, puesto que la realidad pasa desapercibida por la alta concentración que los niños y niñas ponen en práctica al usar las tecnologías. Muchos de ellos presentan adicción o un gusto excesivo a ciertos programas, juegos digitales o apps. Otros aspectos importantes que surgen como efecto del uso de las tecnologías digitales son el aislamiento, la ansiedad, la falta de interacción social, la dependencia, el desorden en hábitos de estudios y rutinas, la desmotivación, la impulsividad, la desorientación en la noción del tiempo, la frustración y en el peor de los casos la violencia.

Como parte de esta realidad, destaca asimismo la exposición de los niños a información poco fiable, por lo cual muchos contenidos los confunden y en algunos casos impulsan conductas destructivas hacia sí mismos y hacia otros, convirtiéndose en un riesgo para su integridad física. De acuerdo a lo planteado puede aseverarse que el uso de las tecnologías digitales en la infancia se ha convertido en un problema de orden social que debe ser atendido por el Estado mediante políticas de orientación, control y acompañamiento a las familias, a fin de evitar los negativos efectos que está causando su uso excesivo.

En este sentido apunta Márquez et al. (2025, p. 2) que la “revolución digital ya no es una promesa del futuro: es el terreno sobre el que se construye la infancia del presente. La revolución digital ha dejado de ser un fenómeno tecnológico para convertirse en una transformación estructural de la sociedad”, es por ello de suma importancia el acompañamiento hacia los menores durante el uso de las herramientas tecnológicas para puedan darles un uso adecuado según su madurez física y psicológica.

De igual forma, Rosyati et al. (2020) ponen el punto de equilibrio. Para estos autores lo más importante que pueden hacer padres y madres que crían hijos en un mundo digitalmente saturado, es proporcionarles un equilibrio de experiencias diversas. Deben modelar hábitos saludables de medios digitales enseñando a los hijos a cómo desconectarse de los dispositivos.

Las sociedades científicas han señalado claramente en los últimos años las recomendaciones de uso (de consumo) de tiempo de pantallas en función de la edad: así la Academia Americana de Pediatría recomienda evitar el uso de pantallas en < 18 meses, excepto para reuniones familiares (video-chatting), entre 18 y 24 meses los padres deben escoger programaciones de muy elevada calidad y estar con los niños explicándoles los contenidos, entre los 2 y los 5 años el límite debe ser 1 hora diaria, siempre en compañía de los hijos; por encima de esa edad su uso en periodos limitados, garantizando que no sustituyen al sueño, al juego o la actividad física u otras acciones esenciales para la salud. Recomendamos también disponer de tiempos juntos libres de dispositivos, como por ejemplo el tiempo de las comidas, espacios sin pantallas, como es el caso del dormitorio.

Frente a este panorama y considerando que hoy día los niños desde edad muy temprana tienen a su alcance poderosas herramientas tecnológicas, es urgente establecer los controles necesarios. Opina Lorente (2024), que los llamados "controles parentales se utilizan para proteger especialmente el empleo que realizan los menores de dispositivos electrónicos o del acceso a Internet. Por otro lado, actualmente los sistemas operativos o software poseen sus propias herramientas con amplias funciones para regular qué y quiénes ven diversidad de contenidos, así como el uso de aplicaciones.

Materiales y métodos.

La presente investigación es de tipo documental, con apoyo de un diseño bibliográfico centrado en fuentes secundarias, entre los que destacan libros, informes, artículos científicos, a partir de los cuales fue posible entablar una discusión teórica desde cada aporte, incorporando en ello las afirmaciones de las investigadoras. Según Cotrina (2025, p. 5), la investigación documental es "un proceso sistemático de recopilación, organización y análisis de documentos y fuentes de información con el fin de establecer el estado del conocimiento sobre un determinado tema".

Para ello se realizó un arqueológico bibliográfico sobre las variables de estudio, seguidamente se organizaron los contenidos y se registraron en fichas de estudio según autores y secuencia cronológica, extrayendo de éstos los aportes más significativos para la discusión teórica. La información sometida a análisis y presentada en este estudio de acuerdo a dos aspectos o categorías de análisis: uso de tecnologías digitales y efectos en el desarrollo biopsicosocial de la infancia. Efectos de la tecnología en el desarrollo biopsicosocial durante la etapa infantil.

Se entiende por desarrollo psicosocial al progreso físico, cognitivo, emocional y social del niño en su interacción continua con su ambiente. Se dice que esta evolución se inicia desde el mismo momento de la gestación, cuyo

desarrollo se caracteriza por ser integral, gradual, continuo y acumulativo (Santos, 2018). En sintonía con ello apunta Salto (2024), que la variabilidad individual del desarrollo viene dada por las interacciones sociales y el contacto con un entorno capaz de estimular los aspectos biológicos, biológicos, psicológicos y sociales.

Desde los aportes de UNICEF en el informe El futuro es ahora: Desarrollo de la primera infancia para todas las niñas y niños, en todas partes (2024), la primera infancia es una etapa donde se siembran las raíces que moldean el desarrollo integral de niños, niñas y de su futuro, es de cuidado, por ello debe ser atendida con responsabilidad y ética en todos los espacios en los cuales ésta interactúa. Se afirma en consecuencia que los eventos que ocurran en este espacio temporal, los hábitos y mensajes que los niños reciban, tendrán repercusiones profundas en su desarrollo físico, cognitivo, emocional y social, sobre todo en países y comunidades con alta vulnerabilidad.

Se puntualiza en consecuencia la importancia de colocar en el centro del debate los efectos que están produciendo el uso temprano de tecnologías digitales sobre el desarrollo biopsicosocial de la infancia. Destacan en este sentido:

Retraso en el desarrollo del lenguaje

Aunque la tecnología ofrece diversas herramientas que influyen positivamente en el desarrollo y ampliación del vocabulario en niños y niñas, también puede tener un impacto negativo en el desarrollo del lenguaje, pues, al pasar los niños muchas horas frente a pantallas, interactúan menos con las personas que los rodean y es precisamente en esas interacciones físicas y directas donde aprende la mayor parte del lenguaje. Escuchar el tono de voz, observar las expresiones faciales, responder preguntas y participar en conversaciones, son fundamentales para desarrollar el lenguaje.

Dificultades en el desarrollo cognitivo

El cerebro de los niños en la primera infancia es comparado frecuentemente con una esponja, debido a que se encuentra en constante recepción de todo lo que sucede a su alrededor. Cuando los niños pasan mucho tiempo pegados a las pantallas, ya sea en una tablet o en el teléfono, pierden un sinnúmero de experiencias que son de suma importancia para su desarrollo, ya que si la pantalla les da todo resuelto no tienen la necesidad de pensar por sí mismos y resolver problemas, evitando en ellos el desarrollo de la creatividad y el pensamiento lógico (Salto, 2025).

Al estar acostumbrados al ritmo frecuentemente acelerado de las pantallas, suele costarles mantener la concentración en cosas que no van tan rápido, por ejemplo,

escuchar un cuento completo en clases, debido a que su cerebro está acostumbrado a recibir estímulos constantes y rápidos, y luego, cuando tiene que quedarse quieto y enfocado en algo que no cambia tan rápido, se les hace cuesta arriba (Rojas, et al., 2022)

Incidencias en el desarrollo socio-emocional

En el rango de 0 a 6 años, el desarrollo socioemocional depende de la reciprocidad afectiva y el contacto visual con los iguales y adultos; sin embargo, la presencia constante de pantallas interfiere en la atención que los niños pueden brindar a éstos. Cuando la tecnología se convierte en el mediador principal del entorno, se corre el riesgo de debilitar el vínculo seguro, limitando la capacidad del niño para interpretar señales no verbales y gestos sutiles que solo se aprenden en la convivencia física y espontánea.

De igual forma se puede observar con preocupación cómo las herramientas digitales actúan a menudo como "controladores emocionales", privando a los niños de la oportunidad de sentir y regular sus propias emociones sin importar la diversidad de éstas. Según Grané (2021), citado por Rojas, et al, (2022), plantea que la exposición de los niños a los dispositivos digitales sin ningún control familiar, ha posicionado el concepto de “crianza digital”, convirtiéndose la pantalla en una salida o escape ante el aburrimiento o la necesidad de manejar impulsos, al final, ello acarrea a futuro, serias limitaciones para resolver pro-

blemas que requieren de tolerancia y empatía.

Por último, el impacto se extiende a la calidad del juego simbólico, motor esencial del aprendizaje social. Mientras que el juego tradicional fomenta la resolución de conflictos y la negociación de reglas entre pares, la actividad digital tiende a ser solitaria y pasiva, con guiones ya preestablecidos por un algoritmo. Esta falta de ensayo social en el mundo físico restringe la adquisición de habilidades asertivas y la capacidad de colaborar con otros (Moreno y Galiano, 2019).

En función de la discusión planteada en torno a los efectos de la tecnología digital para la primera infancia, se plantean en la siguiente tabla ideas centrales a la luz de distintos autores.

Tabla 1
Uso temprano de la tecnología digital en la primera infancia

Dimensiones	Autor (Año)	Impacto Negativo	Enfoque positivo.	Mediación tecnológica.
Bienestar Físico	Moreno y Galiano (2019)	Cuando los niños a temprana edad pasan tiempo frente a las pantallas se pueden alterar los ritmos circadianos, afectando la calidad del sueño por la sobreestimulación lumínica. Existe relación entre la	Rescata el uso de la tecnología en las aulas como un complemento educativo planificado, bajo una mediación adecuada.	Aplicar límites estrictos de la AAP (0 pantallas en 18 meses; máximo. entre 18 y 24 meses los padres deben escoger y estar con los niños explicándoles los contenidos, en esta misma línea, 1h entre 2-5 años). promover espacios libres de dispositivos.
Cognitiva y Conductual	Días et al. (2021)	El desplazamiento de juegos tradicionales por los tecnológicos genera pasividad cognitiva, adicción, aislamiento y desorientación temporal. Se	Propone un Rediseño curricular para priorizar el desarrollo neuromotriz espacios sensoriales.	Controlar que la tecnología no remplace la maduración psicomotriz.
Psicológico	Carbonell et al. (2021)	El uso de pantallas como controladores emocionales interfiere en la capacidad de interpretar el lenguaje no verbal.	Socializa juegos sensibilizadores	Fomentar la socialización y el dialogo para el reconocimiento mutuo a través de la comunicación cara a cara.
Comunicacional y Longitudinal	Velásquez (2020)	La exposición a la información sin filtro, expone a la infancia a confusiones y riesgos. El uso de tecnologías digitales en etapas tempranas, puede acarrear falta de atención sostenida.	Los niños de hoy son nativos digitales, por lo tanto, incorporar la tecnología a la educación ayudan a mejorar la eficiencia y la productividad en las aulas.	Entrenar la autorregulación para mitigar la gratificación instantánea digital.

Fuente: Álvarez (2026), a partir de los aportes de Moreno y Galiano (2019), Dias et al., 2021, Carbonell et al. (2021), Velásquez (2020)

Reflexiones finales

Como reflexión final de este estudio puede señalarse que se reconocen los avances tecnológicos que actualmente dinamizan el desarrollo a nivel mundial, sin embargo, la realidad muestra sus efectos negativos para la infancia. Se afirma en consecuencia que el uso de las tecnologías digitales durante la infancia está produciendo efectos negativos para el desarrollo biopsicosocial de la infancia.

Se evidencian efectos nocivos para el desarrollo cognitivo pues la hiperactividad que produce las largas exposiciones a las pantallas, limita la capacidad de concentración, limitando la adecuada comunicación y el desarrollo educativo. Por otro lado, la constante exposición a los dispositivos electrónicos está disminuyendo notoriamente la actividad física, produciendo en los menores sedentarismo y en algunos casos problemas de salud relacionados con la obesidad. Estos juegos han desplazado los juegos de contacto físico, considerados de gran valor para el desarrollo biopsicosocial de la infancia, pues pone en práctica la resolución de problemas.

En un plano socio afectivo, el uso desmedido y sin control de dispositivos electrónicos esta produciendo para la infancia una débil interacción social con las personas, llámese padres, representantes, familiares, amigos, entre otros, con serios efectos en las habilidades de interacción y comunicación social, lo cual produce de forma progresiva el aislamiento de los menores. Esta realidad repercutirá en la sociedad en general.

Los efectos señalados por el uso de las tecnologías digitales sin ningún control y de forma desmedida por parte de la infancia, está afectando seriamente su desarrollo biopsicosocial, con notorias consecuencias actuales y futuras para su proceso de maduración física, psicológica y social.

Urge recuperar para la infancia el tiempo fuera de pantallas. Los niños y niñas requieren de momentos donde la creatividad y la introspección puedan florecer sin la influencia de la tecnología. Es prioritario por lo tanto, construir espacios de discusión y análisis de esta problemática actual y futura, en aras de consolidar los factores positivos que contribuyen al desarrollo biopsicosocial de la infancia.

En ello es de suma importancia colocar en el centro la mediación adulta para regular el uso de estos dispositivos y rescatar los espacios familiares y sociales para consolidar el desarrollo integral de la infancia. El verdadero aprendizaje socioemocional ocurre en los matices de una conversación, en las experiencias de vida. Finalmente, sin desvalorizar los beneficios de la tecnología, es necesario trazar estrategias con el concurso de familias, el ámbito educativo y comunitario, para regular el uso desmedido de la tecnología, colocando en el centro del debate sus efectos actuales y futuros.

Referencias bibliográficas

- Carbonell, E., Carnicero, E., Del Olmo, N. (2021). Parentalidad positiva: un eje para la intervención social con menores. ZERBITZUAN, 74, 55–64. <https://doi.org/10.5569/1134-7147.74.03>
- Cortina, M. (2025). Guía didáctica de investigación documental. Master en investigación educativa para el desarrollo profesional docente. Universidad de Cádiz, Nueva Cádiz, Colombia
- Días, T., Orta, M. y Machado, L. (2021). Las Tecnologías de la Información y las comunicaciones: Ventajas y desventajas de su uso en la primera infancia. Revista Ciencia Universitaria. Vol. 19 No.1. <chrome-native://pdf/link?url=content%3A%2F%2Fmedia%2Fexternal%2F-downloads%2F1000182039>
- Lorente, J. (2024). Control parental: qué significa y cómo se emplea. Recuperado: <https://www.abogacia.es/publicaciones/blogs/blog-comunicacion-y-marketing-juridicos/control-parental-que-significa-y-como-se-emplea/>
- Moreno, J. y Galiano, M. (2019). El tiempo frente a las pantallas: la nueva variable en la salud infantil y juvenil. Nutrición Hospitalaria, 36(6), 1235-1236. Epub 24 de febrero de 2020. <https://dx.doi.org/10.20960/nh.02932>
- Márquez, E. (2025). Infancia, Adolescencia y Bienestar Digital, UNICEF, Organización de las Naciones Unidas (ONU)
- UNICEF. (2024). El futuro es ahora: Desarrollo de la primera infancia para todas las niñas y niños, en todas partes. Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Rojas, A. (2022). Primera infancia en la era de la transformación digital. Cátedra Iberoamericana de Educación UAH

Rosyatil, T., Purwanto, M., Gumelar, G. y Yulianti, R. (2020). Efectos de los juegos y cómo los padres superan la adicción a los niños. Revista de Reseñas Críticas. Vol. 7, Número 1, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Menarasiswa, Bogor, Indonesia.

Salto, M., Calle, T., Segarra, O., & Tapia, J. (2024). Desarrollo infantil de 0 a 5 años desde una perspectiva contemporánea y reflexiva. Revista Scientific, 9(31), 22-45, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.31.1.22-45>

Torres, P. y Cobo, J. (2017). Tecnología educativa y su papel en el logro de los fines de la educación. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/356/35652744004/html/>

Vásquez, S. (2023). Impacto de las Tic's en el desarrollo infantil (0-6). Revista internacional Interdisciplinar de Divulgación Científica, No. 2, p.p. 1-15.

Velásquez, A. (2020). Uso de la tecnología en la formación académica de los estudiantes de la Escuela de Ciencia Política USAC. Tesis, previo a optar al grado de Maestra en Docencia Universitaria. Universidad de San Carlos de Guatemala.

WEB APPLICATION FOR PROCESS MANAGEMENT IN LAW FIRMS

ABSTRACT: This study aimed to develop a web application focused on the comprehensive management and tracking of processes in law firms, in order to overcome the operational limitations derived from manual record-keeping and improve administrative efficiency in legal practices. The research followed a descriptive, non-experimental, and cross-sectional design under the feasible project modality, using systematic observation and documentary review of existing market solutions as primary techniques. The selected development methodology was Pressman's iWeb, which structures the software life cycle into six incremental and evolutionary stages, ensuring continuous alignment between user requirements and product functionality. Following a comparative analysis of five commercial applications, functional and technical requirements were defined, enabling the design and implementation of a platform based on HTML5, JavaScript, PHP, and MySQL, with a Progressive Web App architecture. The results demonstrate that the application automates the registration of files, cases, and services, facilitates real-time report generation, and optimizes strategic decision-making. It is concluded that the developed tool meets the stated objectives, represents a viable and low-cost alternative for the digitalization of legal practices, and directly contributes to the technological transformation of the legal sector.

KEYWORDS: web application, process management, law firms.

APLICAÇÃO WEB PARA GESTÃO DE PROCESSOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

RESUMO: Este estudo teve como objetivo desenvolver uma aplicação web focada na gestão integral e no acompanhamento de processos em escritórios de advocacia, a fim de superar as limitações operacionais derivadas do registro manual e melhorar a eficiência administrativa nas práticas jurídicas. A pesquisa seguiu um delineamento descritivo, não experimental e transversal sob a modalidade de projeto viável, utilizando a observação sistemática e a revisão documental de soluções existentes no mercado como técnicas principais. A metodologia de desenvolvimento selecionada foi a iWeb de Pressman, que estrutura o ciclo de vida do software em seis estágios incrementais e evolutivos, garantindo o alinhamento contínuo entre os requisitos do usuário e a funcionalidade do produto. Após uma análise comparativa de cinco aplicações comerciais, foram definidos os requisitos funcionais e técnicos, permitindo o desenho e a implementação de uma plataforma baseada em HTML5, JavaScript, PHP e MySQL, com uma arquitetura de Progressive Web App. Os resultados demonstram que a aplicação automatiza o registro de processos, casos e serviços, facilita a geração de relatórios em tempo real e otimiza a tomada de decisões estratégicas. Conclui-se que a ferramenta desenvolvida atende aos objetivos traçados, representa uma alternativa viável e de baixo custo para a digitalização das práticas jurídicas e contribui diretamente para a transformação tecnológica do setor jurídico.

PALAVRAS-CHAVE: aplicação web, gestão de processos, escritórios de advocacia.

APPLICATION WEB POUR LA GESTION DES PROCESSUS DANS LES CABINETS D'AVOCATS

RÉSUMÉ: Cette étude visait à développer une application web axée sur la gestion globale et le suivi des processus dans les cabinets d'avocats, afin de surmonter les limites opérationnelles découlant de la tenue manuelle des dossiers et d'améliorer l'efficacité administrative dans les pratiques juridiques. La recherche a suivi une conception descriptive, non expérimentale et transversale sous la modalité de projet réalisable, en utilisant l'observation systématique et la revue documentaire des solutions existantes sur le marché comme techniques principales. La méthodologie de développement sélectionnée a été iWeb de Pressman, qui structure le cycle de vie du logiciel en six étapes incrémentales et évolutives, assurant un alignement continu entre les exigences des utilisateurs et les fonctionnalités du produit. Suite à une analyse comparative de cinq applications commerciales, les exigences fonctionnelles et techniques ont été définies, permettant la conception et la mise en œuvre d'une plateforme basée sur HTML5, JavaScript, PHP et MySQL, avec une architecture de Progressive Web App. Les résultats démontrent que l'application automatise l'enregistrement des dossiers, des affaires et des services, facilite la génération de rapports en temps réel et optimise la prise de décision stratégique. Il est conclu que l'outil développé répond aux objectifs énoncés, représente une alternative viable et à faible coût pour la numérisation des pratiques juridiques, et contribue directement à la transformation technologique du secteur juridique. Mots-clés : application web, gestion des processus, cabinets d'avocats.

MOTS-CLÉS: application web, gestion des processus, cabinets d'avocats.

APLICACIÓN WEB PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS EN BUFETES DE ABOGADOS

Kareline Burgos

Ingeniero de sistemas. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maestrante del Programa Gerencia en Telecomunicaciones. Universidad Dr. José Gregorio Hernández.

Correo Electrónico: karelineburgos636@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5017-337X>

RESUMEN: Este estudio tuvo como objetivo principal desarrollar una aplicación web orientada a la gestión y seguimiento integral de procesos en bufetes de abogados, con el fin de superar las limitaciones operativas derivadas del uso de registros manuales y mejorar la eficiencia administrativa en estudios jurídicos. La investigación se enmarcó en un diseño descriptivo, no experimental y transeccional, bajo la modalidad de proyecto factible, utilizando como técnica principal la observación sistemática y la revisión documental de soluciones existentes en el mercado. La metodología de desarrollo seleccionada fue iWeb de Pressman, la cual estructura el ciclo de vida del software en seis etapas incrementales y evolutivas, garantizando la alineación continua entre los requerimientos del usuario y la funcionalidad del producto. Tras un análisis comparativo de cinco aplicaciones comerciales, se definieron los requerimientos funcionales y técnicos, lo que permitió diseñar e implementar una plataforma basada en HTML5, JavaScript, PHP y MySQL, con arquitectura de aplicación web progresiva. Los resultados evidencian que la aplicación automatiza el registro de expedientes, casos y servicios, facilita la generación de reportes en tiempo real y optimiza la toma de decisiones estratégicas. Se concluye que la herramienta desarrollada cumple con los objetivos planteados, representa una alternativa viable y de bajo costo para la digitalización de estudios jurídicos y contribuye directamente a la transformación tecnológica del sector legal.

PALABRAS CLAVE: aplicación web, gestión de procesos, bufetes de abogados.

Introducción

En la actualidad, los bufetes de abogados enfrentan desafíos significativos en la administración de sus procesos judiciales y trámites administrativos, derivados del uso predominante de registros manuales en agendas, archivadores físicos y hojas de cálculo dispersas. Esta práctica incrementa el riesgo de pérdida de información crítica, dificulta el seguimiento en tiempo real de los casos activos y limita sustancialmente la generación de reportes estratégicos para la toma de decisiones. Ante este escenario operativo, la integración de tecnologías de la información y comunicación se presenta como una solución viable para modernizar la gestión legal, reducir errores humanos y garantizar la trazabilidad completa de cada expediente, tal como lo indican los lineamientos actuales de innovación institucional (López Torralba, 2020, p. 45). El propósito de este artículo es presentar el desarrollo y la validación funcional de una aplicación web diseñada específicamente para optimizar la administración de procesos en estudios jurídicos venezolanos.

Los objetivos principales del trabajo consisten en identificar los requerimientos funcionales del sistema mediante un análisis de mercado, diseñar una arquitectura tecnológica escalable y multi-

dispositivo, y validar su operatividad mediante pruebas de integración y configuración. El presente artículo aporta una solución tecnológica concreta que responde a una necesidad práctica del sector legal, contribuyendo a la literatura sobre transformación digital en entornos profesionales con recursos limitados. La estructura del manuscrito se organiza en fundamentación teórica, métodos, resultados, discusión y conclusiones, siguiendo estrictamente los lineamientos editoriales exigidos para garantizar la coherencia académica y la replicabilidad metodológica del estudio.

Fundamentación teórica

La transformación digital en el sector legal ha impulsado la adopción progresiva de sistemas de gestión que permiten automatizar tareas administrativas, centralizar información sensible y mejorar significativamente la trazabilidad de los casos judiciales. Los entornos profesionales modernos exigen herramientas que permitan la sincronización remota, el acceso seguro desde múltiples dispositivos y la preservación de historiales judiciales sin dependencia de infraestructura física costosa (López Torralba, 2020, p. 47). En este contexto, las aplicaciones web progresivas han emergido como una alternativa eficiente al combinar la flexibilidad de navegación con capacidades de funcionamiento offline y notificaciones automáticas, reduciendo la dependencia de tiendas de aplicaciones nativas y minimizando los costos de mantenimiento técnico.

Asimismo, el uso de frameworks de desarrollo permite agilizar la codificación mediante la reutilización de componentes estructurales prevalidados, garantizando mayor productividad, seguridad informática y mantenibilidad del código fuente a lo largo del tiempo (Solís, 2015, p. 12). Desde la perspectiva de la investigación aplicada, Bernal (2016) sostiene que las soluciones tecnológicas orientadas a optimizar procesos organizacionales permiten mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de respuesta institucional ante entornos dinámicos y altamente competitivos. En este sentido, la incorporación de herramientas digitales en bufetes de abogados representa una estrategia viable para modernizar los mecanismos tradicionales de gestión documental y administrativa.

La ingeniería web, particularmente la metodología iWeb de Pressman, proporciona un marco incremental y evolutivo que abarca desde la formulación de metas hasta la validación del producto final, asegurando que cada fase de desarrollo se alinee con las necesidades reales del usuario objetivo. Al respecto, Solís (2015) detalla que:

Este modelo facilita la transición progresiva entre análisis, diseño y pruebas, evitando desviaciones presupuestarias y garantizando que cada incremento funcional sea validado directamente por el usuario antes de proceder a la siguiente etapa del ciclo de vida del software, lo cual resulta fundamental en entornos con recursos limitados y plazos estrictos de entrega (Solís, 2015, p. 15).

Desde la perspectiva de la investigación aplicada, Bernal (2016) sostiene que las soluciones tecnológicas orientadas a optimizar procesos organizacionales permiten mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de respuesta institucional ante entornos dinámicos y altamente competitivos. En este sentido, la incorporación de herramientas digitales en bufetes de abogados representa una estrategia viable para modernizar los mecanismos tradicionales de gestión documental y administrativa.

Este enfoque metodológico ha sido ampliamente validado en proyectos de software empresarial, demostrando su eficacia para la entrega de soluciones funcionales en entornos con presupuestos restringidos y plazos de ejecución definidos.

Métodos

La investigación se enmarcó en un diseño descriptivo, no experimental y transeccional, bajo la modalidad de proyecto factible, orientado a proponer una solución tecnológica viable para una problemática identificada en el entorno socio-legal de la ciudad de Maracaibo. El contexto del estudio se centró en bufetes de abogados que dependen exclusivamente de registros manuales para el seguimiento de expedientes, trámites administrativos y procesos judiciales en curso. La población objetivo estuvo conformada por profesionales del derecho y asistentes legales de la región, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, priorizando aquellos con alta carga de trámites manuales y necesidad de digitalización inmediata.

Como técnica de recolección de datos se empleó la observación sistemática y la revisión documental de aplicaciones existentes, lo que permitió identificar brechas funcionales y definir requerimientos técnicos precisos para la solución propuesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 89). El análisis de los datos se realizó mediante evaluación funcional del prototipo, verificando la correcta operación de los módulos de registro, consulta, actualización de casos, generación de reportes automatizados y mantenimiento de servicios. Este enfoque garantiza que la solución final responda a las necesidades reales del usuario sin desviaciones presupuestarias ni sobrecostos técnicos, tal como lo recomienda la literatura especializada en ingeniería de software y proyectos factibles (Arias, 2016, p. 34).

El desarrollo de la aplicación se estructuró mediante la metodología iWeb de Pressman, la cual comprende seis etapas secuenciales: formulación de metas, planificación de costos y riesgos, análisis de contenido e interacción, ingeniería de diseño arquitectónico, generación de páginas y pruebas de integración. Cada fase fue ejecutada de forma incremental, permitiendo ajustes continuos según los criterios de usabilidad y estabilidad operativa. La valida-

ción técnica incluyó pruebas de navegación, consistencia de datos almacenados, compatibilidad con navegadores estándar y evaluación de factibilidad técnica en entornos con recursos limitados, asegurando la replicabilidad y escalabilidad del producto final.

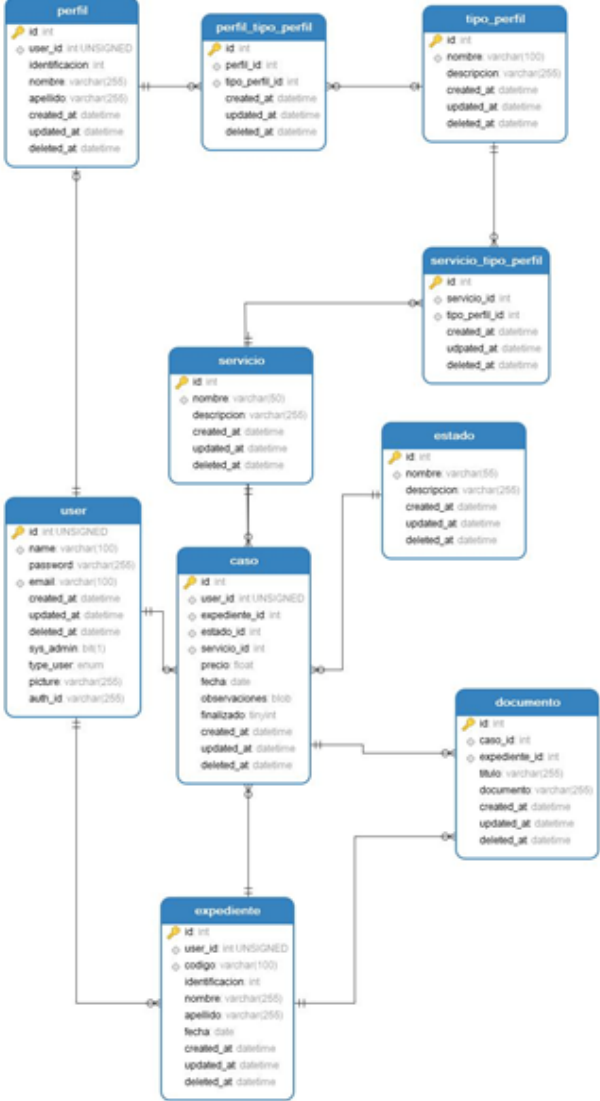
Resultados

Requerimientos funcionales del sistema

El análisis comparativoEl análisis comparativo de cinco aplicaciones comerciales evidenció limitaciones recurrentes, como la ausencia de plataformas web nativas, costos elevados de licencias premium y funcionalidades fragmentadas que obligan a los usuarios a mantener múltiples herramientas simultáneamente. A partir de esta evaluación, se definieron los requerimientos del sistema, priorizando la accesibilidad web universal, la gestión centralizada de expedientes y casos, y la generación de reportes automatizados con filtros dinámicos por fecha, estado y tipo de servicio. La aplicación se desarrolló utilizando HTML5, CSS3, JavaScript y PHP en el lado del servidor, con MySQL como gestor de base de datos relacional y arquitectura de aplicación web progresiva para garantizar compatibilidad multidispositivo.

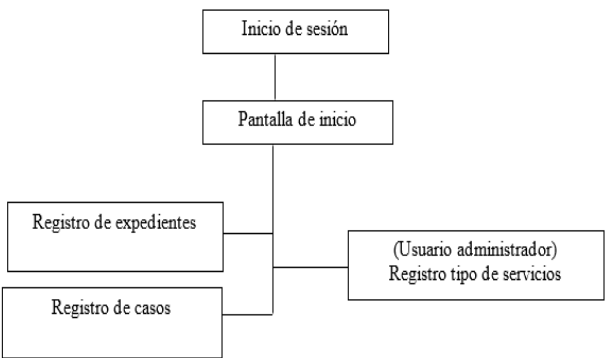
El producto final integra módulos de autenticación segura, registro y consulta de expedientes, creación y actualización de casos judiciales, carga de documentos digitalizados, generación de reportes en formato PDF y un panel de mantenimiento administrativo exclusivo. Las pruebas de integración y validación confirmaron el funcionamiento correcto de las rutas de navegación, la consistencia de los datos almacenados y la estabilidad de la interfaz en entornos de navegador estándar. Asimismo, el estudio de factibilidad técnica demostró que la solución puede implementarse sin requerimientos de hardware especializado, reduciendo significativamente la barrera de entrada para pequeños y medianos estudios jurídicos en la región (Baca, 2022, p. 112).

Figura N° 1 - Diagrama entidad-relación



Fuente: Burgos (2023)

Figura N° 2 – Mapa de Navegación



Fuente: Burgos (2023)

Cuadro N°1. Análisis comparativo entre aplicaciones de gestión de procesos en bufetes de abogados

Características	Time BillingX	Case Tracking	Evernote	Google Calendar	Cam Scanner
Es gratis	No	No	Si Con versión Premium	Si	Si Con versión Premium
Tiene publicidad	No	No	No	Si	No
Tiene plataforma web	Si	Si	No	Si	No
Permite hacer registros manualmente	Si	Si	Si	Si	No
Permite vincular cuentas bancarias	No	No	No	No	No
Permite establecer presupuestos	Si	Si	Si	No	No
Permite modificar datos y fecha	Si	Si	Si	Si	No
Muestra gráficas y estadísticas	Si	Si	Si	No	No
Presenta diagnóstico de los procesos	No	No	No	No	No
Permite poner recordatorios	Si	Si	Si	Si	No
Puede agregar fotos de tickets o documentos	No	No	No	No	Si

Fuente: Burgos (2023)

Discusión

Los resultados obtenidos confirman que la automatización de la gestión procesal en bufetes de abogados es técnicamente viable y operativamente eficiente cuando se emplean metodologías de desarrollo web incrementales y tecnologías de código abierto. La integración de PHP, MySQL y arquitectura progresiva permitió superar las barreras de accesibilidad y fragmentación identificadas en las soluciones comerciales analizadas, alineándose con los postulados de López Torralba (2020, p. 50) sobre la necesidad crítica de sistemas centralizados y multidispositivo en entornos legales modernos. La metodología iWeb de Pressman demostró ser altamente adecuada para estructurar el ciclo de vida del desarrollo, ya que facilitó la transición desde el análisis de requerimientos hasta la validación funcional sin desviaciones presupuestarias ni retrasos significativos en la implementación.

El análisis comparativo mostrado en el Cuadro N°1 permitió identificar que las aplicaciones comerciales evaluadas presentan limitaciones funcionales importantes, especialmente en relación con la centralización de procesos legales y accesibilidad multiplataforma. Aunque herramientas como Google Calendar y Evernote ofrecen funcionalidades parciales de organización y almacenamiento, ninguna integra de forma específica la gestión integral de expedientes jurídicos, lo que coincide con los planteamientos de García y Mendoza (2022) sobre la fragmentación tecnológica presente en pequeñas organizaciones legales, situación que continúa representando un desafío en los procesos de transformación digital del sector jurídico latinoamericano (Morales & Rivas, 2024).

Asimismo, los resultados evidencian que la implementación de una arquitectura web progresiva representa una ventaja significativa frente a soluciones tradicionales, debido a su capacidad de adaptación multidispositivo y menores requerimientos de instalación. Estos hallazgos respaldan lo señalado por Rodríguez y Pérez (2023), quienes destacan que las aplicaciones PWA constituyen una alternativa eficiente y económicamente viable para organizaciones con recursos tecnológicos limitados.

El Diagrama Entidad-Relación presentado en la Figura N°1 evidencia la estructuración lógica de los módulos funcionales del sistema, permitiendo establecer relaciones consistentes entre expedientes, casos, usuarios y servicios legales. Esta organización facilita la integridad de los datos y mejora la trazabilidad documental dentro de la plataforma desarrollada.

De igual manera, el mapa de navegación mostrado en la Figura N°2 refleja una arquitectura funcional orientada a la usabilidad y accesibilidad multidispositivo, permitiendo al usuario ejecutar procesos administrativos mediante rutas de navegación simples e intuitivas.

No obstante, se reconoce que la aplicación actual no incluye sincronización directa con sistemas bancarios ni integración automática con plataformas judiciales gubernamentales, limitaciones que podrán abordarse en futuras iteraciones mediante el uso de APIs abiertas y protocolos de intercambio de datos estandarizados. Esta restricción puede influir en la adopción inicial de la plataforma en el contexto venezolano, debido a que muchas organizaciones priorizan soluciones integradas con mecanismos de automatización administrativa y centralización operativa, aspecto que coincide con los planteamientos de García y Mendoza (2022) sobre los desafíos de transformación digital en organizaciones con recursos tecnológicos limitados.

Conclusiones

El desarrollo de la aplicación web para la gestión de procesos en bufetes de abogados cumplió con los objetivos planteados, al integrar una solución tecnológica accesible, funcional y de bajo costo que responde a una necesidad operativa crítica del sector legal. La investigación descriptiva y el enfoque de proyecto factible permitieron identificar requerimientos clave y validar una arquitectura basada en estándares web abiertos, demostrando que la automatización de expedientes, casos y reportes mejora significativamente la eficiencia operativa y la trazabilidad de la información. Los resultados confirman que la metodología iWeb de Pressman y el uso de tecnologías progresivas son viables para entornos con recursos limitados, ofreciendo una alternativa robusta frente a las soluciones comerciales fragmentadas y costosas.

Se concluye que esta herramienta no solo resuelve deficiencias inherentes al registro manual, sino que también sienta las bases para la transformación digital progresiva de estudios jurídicos en Latinoamérica, facilitando la toma de decisiones basada en datos y reduciendo la carga administrativa del personal legal. Se recomienda, para investigaciones futuras, incorporar módulos de inteligencia artificial para el análisis predictivo de plazos judiciales y establecer integraciones seguras con sistemas oficiales del poder judicial, ampliando así el alcance funcional y el impacto institucional de la plataforma desarrollada.

Referencias Bibliograficas

- Arias, F. (2016), El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica., Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Baca Urbina, G. (2022). Evaluación de proyectos. McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2016), Fundamentos de investigación., México: Pearson Educación.

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

López Torralba, J. (2020), *Sistemas web: Características y accesibilidad.*, [Documento de internet].

García, M., & Mendoza, J. (2022). Transformación digital en organizaciones legales. *Revista Latinoamericana de Tecnología*, 18(2), 45-60.

Rodríguez, P., & Pérez, A. (2023). Aplicaciones web progresivas y accesibilidad multidispositivo. *Revista Internacional de Ingeniería Web*, 11(1), 33-49.

Solis, V. (2015), *Aplicación de la metodología iweb en el desarrollo de un módulo web para la búsqueda de contenidos en un sistema educativo.*, [Tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/21772>

Morales, J., & Rivas, L. (2024). Transformación digital y automatización de procesos en organizaciones jurídicas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Innovación Tecnológica*, 14(2), 55-70.

ETHICAL INTELLIGENCE AND CONSCIOUS MANAGEMENT IN UNIVERSITY ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This study aims to analyze ethical intelligence in university organizational management and, based on this analysis, propose a conscious management model supported by the creation of an Ethical Intelligence Observatory. The study draws on the work of authors such as Martin (2005), Vindas (2005) cited by Seijo et al. (2009), and Bowen, G.A. (2009), among others. The research was conducted using a qualitative, descriptive approach, employing a case study design at Dr. José Gregorio Hernández University. Data collection involved semi-structured interviews with administrators, focus groups with faculty, and a review of institutional documents. The data was then analyzed using thematic content analysis, which allowed for the identification of categories related to ethical decision-making, organizational culture, and conscious leadership. Among the most relevant findings, it was observed that incorporating ethical intelligence into management contributes to strengthening institutional trust, fosters organizational coherence, and improves employee engagement. It was also evident that there are no formal mechanisms for systematically monitoring the ethical dimension, which reinforces the need for the proposed model. In this regard, the "Conscious Management: Ethical Intelligence Observatory" model is proposed, aimed at promoting continuous processes of evaluation, reflection, and improvement within university management. Finally, it is concluded that adopting ethical intelligence as a cross-cutting principle fosters the development of more humane, sustainable organizations committed to the common good.

KEYWORDS: Ethical intelligence, Conscious Management, University Leadership.

INTELIGÊNCIA ÉTICA E GESTÃO CONSCIENTE EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

RESUMO: Este estudo tem como objetivo analisar a inteligência ética na gestão organizacional universitária e, com base nesta análise, propor um modelo de gestão consciente apoiado pela criação de um Observatório de Inteligência Ética. O estudo baseia-se nos trabalhos de autores como Martin (2005), Vindas (2005) citado por Seijo et al. (2009) e Bowen, G.A. (2009), entre outros. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, empregando um delineamento de estudo de caso na Universidad Dr. José Gregorio Hernández. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com administradores, grupos focais com professores e a revisão de documentos institucionais. Os dados foram então analisados utilizando a análise temática de conteúdo, que permitiu a identificação de categorias relacionadas à tomada de decisão ética, cultura organizacional e liderança consciente. Entre os achados mais relevantes, observou-se que a incorporação da inteligência ética na gestão contribui para fortalecer a confiança institucional, promove a coerência organizacional e melhora o engajamento dos funcionários. Também ficou evidente que não existem mecanismos formais para o monitoramento sistemático da dimensão ética, o que reforça a necessidade do modelo proposto. Neste sentido, propõe-se o modelo "Gestão Consciente: Observatório de Inteligência Ética", destinado a promover processos contínuos de avaliação, reflexão e melhoria na gestão universitária. Por fim, conclui-se que a adoção da inteligência ética como princípio transversal promove o desenvolvimento de organizações mais humanas, sustentáveis e comprometidas com o bem comum.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência ética, Gestão Consciente, Liderança Universitária.

INTELLIGENCE ÉTHIQUE ET GESTION CONSCIENTE DANS LES ORGANISATIONS UNIVERSITAIRES

RÉSUMÉ: Cette étude vise à analyser l'intelligence éthique dans la gestion organisationnelle universitaire et, sur la base de cette analyse, à proposer un modèle de gestion consciente soutenu par la création d'un Observatoire de l'Intelligence Éthique. L'étude s'appuie sur les travaux d'auteurs tels que Martin (2005), Vindas (2005) cité par Seijo et al. (2009), et Bowen, G.A. (2009), entre autres. La recherche a été menée en utilisant une approche qualitative et descriptive, employant une conception d'étude de cas à l'Universidad Dr. José Gregorio Hernández. La collecte de données a impliqué des entretiens semi-structurés avec des administrateurs, des groupes de discussion avec le corps professoral et une révision de documents institutionnels. Les données ont ensuite été analysées à l'aide d'une analyse de contenu thématique, qui a permis l'identification de catégories liées à la prise de décision éthique, à la culture organisationnelle et au leadership conscient. Parmi les résultats les plus pertinents, il a été observé que l'intégration de l'intelligence éthique dans la gestion contribue à renforcer la confiance institutionnelle, favorise la cohérence organisationnelle et améliore l'engagement des employés. Il était également évident qu'il n'existe pas de mécanismes formels pour un suivi systématique de la dimension éthique, ce qui renforce le besoin du modèle proposé. À cet égard, le modèle « Gestion Consciente : Observatoire de l'Intelligence Éthique » est proposé, visant à promouvoir des processus continus d'évaluation, de réflexion et d'amélioration au sein de la gestion universitaire. Enfin, il est conclu que l'adoption de l'intelligence éthique comme principe transversal favorise le développement d'organisations plus humaines, durables et engagées envers le bien commun.

MOTS-CLÉS: Intelligence éthique, Gestion Consciente, Leadership Universitaire.

INTELIGENCIA ÉTICA Y GESTIÓN CONSCIENTE EN ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

Heruby Abreu

Magíster en Gerencia de Empresas (UJGH). TSU Administración de Empresas (IUTM), TSU Administración de RRHH (IUJEL), Lcda. Administración de Empresas (UPTM). Diplomado Formación Docente (UJGH).

Correo Electrónico: heruby.abreu@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1373-1378>

Juan Rincón

Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE) y en Ciencias Humanas (LUZ). Doctor en Ciencias Gerenciales; Magíster Scientiarum en Ciencias de la Comunicación; Licenciado en Comunicación Social (URBE). Vicerrector Académico de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández; Coordinador Académico de la Facultad de Ingeniería de LUZ. Profesor Titular LUZ y UJGH. Investigador activo.

Correo Electrónico: juan.rincon@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9240-5122>

Yanelis Ramos

Postdoctorado en Estado, Políticas Públicas y Paz Social (URBE). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Doctora en Ciencias de la Educación (URBE). Magíster en Gerencia Educativa (URBE). Especialidad: Docente integral, Mención: Educación para el trabajo (UPEL). Locutora (UCV). Diplomado en Docencia en Educación Superior. Docente UJGH. Investigadora Activa.

Correo Electrónico: yanelis.ramos@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6096-275X>

RESUMEN: El presente estudio tiene como propósito analizar la inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y, a partir de ello, proponer un modelo de gestión consciente apoyado en la creación de un Observatorio de Inteligencia Ética. El estudio fue sustentado en autores como Martin (2005), Vindas (2005) citado por Seijo et al. (2009), Bowen, G.A. (2009), entre otros. La investigación se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, bajo un diseño de estudio de caso, tomando como escenario la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Para la recolección de la información se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos, así como grupos focales con docentes y la revisión de documentos institucionales. Posteriormente, la información obtenida fue analizada mediante el análisis de contenido temático, lo que permitió identificar categorías vinculadas con la toma de decisiones éticas, la cultura organizacional y el liderazgo consciente. Entre los hallazgos más relevantes se pudo observar que la incorporación de la inteligencia ética dentro de la gestión contribuye al fortalecimiento de la confianza institucional, favorece la coherencia organizacional y mejora el compromiso del talento humano. También se evidenció que no existen mecanismos formales que permitan hacer seguimiento sistemático a la dimensión ética, lo cual refuerza la necesidad del modelo propuesto. En este sentido, se plantea el modelo "Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética", orientado a promover procesos continuos de evaluación, reflexión y mejora dentro de la gestión universitaria. Finalmente, se concluye que asumir la inteligencia ética como un eje transversal favorece el desarrollo de organizaciones más humanas, sostenibles y comprometidas con el bien común.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia ética, Gestión Consciente, Liderazgo Universitario.

Introducción

Las organizaciones actuales están enfrentando retos éticos cada vez más complejos en medio de un entorno globalizado, cambiante y bastante incierto, marcado por avances tecnológicos, exigencias competitivas y una presión social progresivamente mayor

en torno a la transparencia y la responsabilidad. En este escenario, la gestión organizacional ya no puede quedarse solo en el cumplimiento de normas o códigos formales, sino que necesita incorporar una mirada de rectitud más consciente dentro de los procesos de toma de decisiones. Esto lleva a cuestionar los modelos tradicionales de dirección y a pensar en enfoques más integrales donde los valores, los principios y las prácticas realmente estén conectados.

En el caso de la educación superior, esta situación cobra aún más importancia, tomando en cuenta el papel que tienen las universidades en la formación de ciudadanos y profesionales con sentido ético. Sin embargo, en la práctica se observa una distancia entre lo que se dice en los discursos institucionales sobre valores y lo cual realmente ocurre en la gestión universitaria, se dificulta la consolidación de culturas organizacionales verdaderamente honestas. A partir de allí se plantea el problema de investigación, centrado en la limitada integración de la inteligencia ética dentro de los procesos de gestión organizacional universitaria, junto con la ausencia de mecanismos formales que permitan hacer seguimiento, evaluación y fortalecimiento de esta dimensión de manera continua.

Frente a esta situación, el presente estudio retoma el trabajo previo desarrollado en la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH) y lo amplía a través de la propuesta de un modelo de gestión que incorpora la inteligencia ética como eje transversal. La misma se entiende como la capacidad de examinar “los estándares morales del individuo y de la sociedad para decidir entre lo que está correcto o lo incorrecto”. Esto implica un uso consciente y reflexivo de principios y valores, tal como lo plantean Pelekais y Romero (2008), quienes la describen como una facultad sustentada en ideales que alimentan el espíritu humano y orientan la distinción entre lo verdadero y lo falso en función del bien común.

Desde el punto de vista educativo, el desarrollo de la inteligencia ética resulta clave para la formación de líderes responsables y comprometidos con su entorno. En este sentido, Campos Medina (2022) plantea que el docente debe “brillar desde la honestidad, la intelectualidad y la espiritualidad”, promoviendo una conducta coherente que amplíe los horizontes de la educación. De igual forma, distintos estudios en el ámbito gerencial han demostrado que los estilos de liderazgo ético generan efectos positivos en las organizaciones, como mayor satisfacción laboral, mayor compromiso, mejor desempeño y un clima organizacional más favorable, además de contribuir con la sostenibilidad y la reputación institucional.

Por otra parte, el enfoque de gestión consciente o liderazgo consciente pone el acento en la necesidad de que los directivos actúen con claridad sobre sus valores, sus propósitos y el impacto de sus decisiones en las personas

y en el entorno. Díaz (2022) señala que el líder conocedor “pone en valor y equilibrio el propósito, los valores y el reconocimiento de las personas y los equipos”, considerando aspectos humanos como el estrés, la diversidad y la confianza. En la misma línea, Treviño y Brown (2004) plantean que la conducta moral debe gestionarse de forma proactiva a través de una dirección claramente íntegra y una cultura organizacional orientada por principios.

A partir de estos elementos, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y de qué manera puede estructurarse un modelo que permita su institucionalización desde un enfoque de gestión consciente? En correspondencia con esta interrogante, el objetivo general del estudio es analizar esa inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y proponer un modelo de gestión consciente basado en la creación de un Observatorio sobre Inteligencia Ética. De manera específica, se busca identificar las percepciones de directivos y docentes sobre la moral en la gerencia universitaria, analizar la relación entre inteligencia ética, cultura organizacional y liderazgo consciente, y diseñar un modelo que permita sistematizar la evaluación y el fortalecimiento de la integridad organizacional.

Se parte del supuesto de que la integración de la moral dentro de la planificación organizacional universitaria favorece la toma de decisiones responsables, fortalece la cultura institucional y promueve entornos de trabajo más coherentes y sostenibles. En este marco, el paradigma “Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética” se plantea como una propuesta orientada a institucionalizar procesos de monitoreo, reflexión y mejora continua en torno a la rectitud organizacional.

Para finalizar, el documento se organiza en varias secciones. En primer lugar, el Marco Teórico, donde se desarrollan los principales fundamentos conceptuales. Luego se presenta la Metodología, en la que se describe el enfoque, el diseño y las técnicas utilizadas. Seguidamente, el apartado de Desarrollo, donde se exponen los hallazgos junto con su discusión. Por último, se incluyen las Conclusiones y Recomendaciones, donde se sintetizan los aportes del estudio y se plantean orientaciones para su aplicación en el contexto universitario.

Marco Teórico

Inteligencia ética

Puede entenderse como un concepto que amplía lo que ya se venía trabajando desde las inteligencias múltiples y la emocional, pero incorporando de manera más clara la dimensión moral dentro de la forma en que las personas piensan y actúan. Desde esta mirada, no se tra-

ta solo de comprender emociones o resolver problemas, también implica saber discernir y actuar de acuerdo con principios morales en situaciones que muchas veces son complejas. En ese sentido, Martín (2005) señala que la inteligencia ética “se apoya en las teorías de las inteligencias múltiples” y profundiza y social habilitada por la imaginación moral, lo que permite generar “conductas congruentes” y orientar la acción hacia proyectos organizacionales íntegros.

Esta forma de entender el intelecto pone en evidencia la importancia de que exista coherencia entre lo que se piensa, lo que se siente y lo que se hace, algo que resulta clave en contextos organizacionales donde las decisiones afectan a otros. La inteligencia ética no se queda en el cumplimiento de normas, más bien supone un proceso constante de reflexión que lleva a cuestionar y evaluar los estándares morales tanto personales como sociales. En esa misma línea, Vindas (2005), citado por Seijo et al. (2009), plantea que esta forma de intelecto implica la capacidad de “resolver problemas, crear productos significativos de forma deontológica”, integrando lo técnico con lo emocional dentro de un marco de valores que orienta la conducta.

Visto así, la inteligencia ética se puede asumir como una competencia transversal que articula valores, juicio moral y acción responsable, permitiendo que las personas se desenvuelvan con mayor integridad dentro de las organizaciones. Su desarrollo aporta a una toma de decisiones más consciente, centrada en el bien común, dejando de lado visiones reducidas enfocadas únicamente en la eficiencia o en el simple cumplimiento de normas. Por ello, se convierte en un elemento importante para construir culturas organizacionales basadas en la integridad, la responsabilidad y la sostenibilidad.

Liderazgo ético y liderazgo consciente

La conducción moral se puede comprender como la integración entre los valores personales del líder y su forma de actuar dentro de la organización, reflejándose en conductas coherentes que terminan siendo referencia para los demás. Este tipo de conducción va más allá de la autoridad formal, ya que se apoya en la credibilidad, la justicia y la responsabilidad, generando confianza en la gestión. En este sentido, Treviño y Brown (2004) recomiendan que la conducta moral se gestione a través de un liderazgo explícito y de una dirección consciente de la cultura organizacional, resaltando la importancia de promover prácticas que refuercen valores compartidos. El liderazgo ético pone el foco en la figura de un líder íntegro, con vocación de servicio, orientado al bienestar colectivo y a la toma de decisiones justas.

No solo influye en los resultados de la organización, también impacta en las relaciones entre las personas y en el ambiente de trabajo, favoreciendo espacios más cola-

borativos y transparentes. Por otro lado, el liderazgo consciente amplía esta visión al incorporar elementos como la autoconciencia, la reflexión y el sentido de propósito. Díaz (2022) plantea que “un líder sensato” desarrolla personas y organizaciones, genera seguridad en su entorno y promueve procesos de mejora continua. Además, señala que este tipo de dirección “pone en valor y equilibrio el propósito, los valores y el reconocimiento de las personas y los equipos”, tomando en cuenta aspectos humanos como el estrés, la diversidad y la confianza.

En este marco, el liderazgo consciente busca equilibrar los resultados con el bienestar de las personas, promoviendo prácticas donde los valores tengan un lugar real dentro de la gestión. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, la escucha activa y la sensibilidad frente a las necesidades del entorno son elementos que lo caracterizan. Tal como se ha evidenciado en distintos estudios sobre ética organizacional, estos estilos de conducción se relacionan con mejoras en el clima laboral, el compromiso del personal y la reputación institucional, lo cual refuerza su importancia para la sostenibilidad organizacional.

Modelo de Gestión Consciente

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, se propone el modelo “Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética” como una alternativa para la gerencia organizacional en el contexto universitario. Este patrón busca integrar la inteligencia ética y el liderazgo consciente en una estructura que oriente la toma de decisiones hacia el bien común y la coherencia institucional. La propuesta parte de la idea de que la moral debe gestionarse de manera intencional y constante, no como algo accesorio. En este sentido, Treviño y Brown (2004) insisten en la importancia de trabajar la cultura moral de forma responsable, mientras que Díaz (2022) aporta elementos prácticos relacionados con el desarrollo de líderes sostenibles.

A partir de ello, el modelo se organiza en cuatro componentes. El primero tiene que ver con la autoconciencia recta del equipo directivo y docente, entendida como la reflexión permanente sobre los valores que orientan sus decisiones. El segundo se relaciona con la comunicación abierta y transparente de los principios institucionales, como base para generar confianza. El tercero apunta a la toma de decisiones alineadas con el bien común, incorporando criterios de rectitud dentro de la gestión. Y el cuarto corresponde a la creación de un observatorio interno que permita monitorear, evaluar y fortalecer la dimensión moral de la institución.

El Observatorio de Inteligencia Ética toma como referencia experiencias del ámbito empresarial orientadas a evaluar la integridad organizacional. Un caso relevante es el de la Fundación Étnor, dirigida por Adela Cortina, que impulsa un Observatorio de Ética Empresarial en la Comu-

nidad Valenciana para analizar el papel de los valores en la gestión y en la toma de decisiones. En este sentido, el observatorio propuesto para la UJGH se plantea como un espacio permanente de recolección y análisis de información, a través de encuestas, foros, revisión de prácticas, entre otros mecanismos, con la intención de generar indicadores de moralidad y aportar a la mejora de las políticas institucionales.

Aportes recientes en el tema

En los últimos años se ha incrementado el interés por estudiar la relación entre valores, liderazgo y dirección dentro de la educación superior. Diversos trabajos han resaltado la necesidad de integrar la dimensión moral tanto en la formación universitaria como en la gestión institucional, reconociendo su impacto en la calidad educativa y en la responsabilidad social. Campos Medina (2022) plantea una reflexión importante sobre la inteligencia ética en el ámbito educativo, destacando cómo se relacionan el pensamiento y la conducta moral en los docentes y cómo esto influye en la formación de los estudiantes. Esto refuerza la idea de que la moralidad no solo debe enseñarse, sino también vivirse dentro de las instituciones.

En el campo de la administración, algunos estudios recientes proponen incorporar la conciencia plena en las prácticas organizacionales, señalando que una gestión consciente permite “minimizar el desperdicio y poner el foco en las personas y en los equipos”, lo cual tiene implicaciones positivas en la sostenibilidad. De igual forma, investigaciones en comportamiento organizacional muestran que el liderazgo basado en valores contribuye a mejorar la efectividad global de las organizaciones, al promover entornos más colaborativos y orientados al logro colectivo.

Por su parte, Iliana Páez, de la Universidad del Rosario, destaca que el liderazgo íntegro ha cobrado mayor relevancia en respuesta a los escándalos corporativos recientes, señalando la necesidad de seguir profundizando en su carácter multidimensional y en sus efectos en distintos contextos organizacionales. Esto reafirma la importancia de continuar desarrollando estudios sobre inteligencia ética dentro de la gestión.

En síntesis, el marco teórico permite ver que la inteligencia ética y el liderazgo consciente son elementos fundamentales para una gestión organizacional más coherente y sostenible. La literatura coincide en que cuando los directivos actúan “desde el hilo de la virtud de la moral”, como señala Campos, las organizaciones tienden a armonizar sus procesos y a ampliar sus posibilidades tanto en lo educativo como en lo productivo. A partir de estos aportes y de experiencias previas como las de Seijo et al. (2013) y Quijada et al. (2019), se sustenta el modelo propuesto, cuya validación se presenta en la siguiente sección.

Metodología

El estudio se desarrolla dentro del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y un diseño de estudio de caso de corte transeccional. La intención fue comprender con mayor profundidad las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión consciente en el contexto universitario. Este tipo de enfoque resulta adecuado cuando se busca interpretar significados y entender fenómenos sociales desde la mirada de quienes los viven, tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes explican que la investigación cualitativa permite acercarse a la realidad en su contexto natural y comprenderla a partir de los significados que le dan las personas. De igual forma, el estudio de caso permite analizar de manera detallada una unidad específica y lograr una comprensión más integral del fenómeno (Yin, 2018).

Como unidad de análisis se tomó la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), considerando su importancia en el ámbito regional y su interés institucional en fortalecer la dimensión ética dentro de la gestión. La selección de los informantes se hizo mediante un muestreo intencional, tomando en cuenta criterios de experiencia y pertinencia en funciones de gerencia y docencia. Esto se corresponde con lo planteado por Patton (2002), quien señala que este tipo de muestreo permite trabajar con casos que aportan información significativa para el estudio.

La muestra estuvo conformada por quince informantes clave, entre ellos directivos académicos y administrativos, como rector, decanos y jefes de departamento, además de docentes y personal de apoyo. Esta variedad de actores permitió tener una visión más completa del fenómeno y contrastar distintas perspectivas, lo que enriqueció el análisis. Para recolectar la información se utilizaron varias técnicas propias del enfoque cualitativo, buscando una aproximación más cercana y contextualizada al objeto de estudio. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los directivos, que según Kvale (2011) permiten profundizar en las experiencias y significados que los participantes atribuyen a su realidad.

También se desarrollaron tres grupos focales, con entre diez y doce participantes cada uno, técnica que, de acuerdo con Morgan (1997), facilita la interacción y la construcción colectiva de ideas sobre un tema determinado. Además, se realizó un análisis documental de fuentes institucionales como códigos de ética, planes de estudio y actas organizacionales. Esto permitió contrastar aquello que está formalmente establecido con lo que realmente ocurre en la práctica, siguiendo eso que plantea Bowen (2009) sobre la importancia del análisis documental en estudios cualitativos.

Los instrumentos utilizados, tanto las guías de entrevista como las de discusión grupal, fueron validados mediante juicio de expertos en investigación educativa, lo que ayudó a asegurar su claridad, pertinencia y coherencia con los objetivos del estudio, tal como recomiendan Escobar y Cuervo (2008) en relación con la validez de contenido. El análisis de la información se realizó a través del análisis de contenido temático. Según Braun y Clarke (2006), esta técnica permite identificar y organizar patrones dentro de los datos. Las entrevistas y los grupos focales fueron transcritos y luego codificados, identificando unidades de significado y categorías relacionadas con la inteligencia ética, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Este proceso se llevó a cabo de manera organizada, buscando generar interpretaciones bien fundamentadas.

Para garantizar la calidad del estudio, se tomaron en cuenta criterios propios de la investigación cualitativa como la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia y la confirmabilidad, siguiendo los planteamientos de Lincoln y Guba (1985). En este sentido, se aplicó triangulación tanto de fuentes como de técnicas, combinando información de directivos, docentes y documentos, así como entrevistas, grupos focales y análisis documental, lo que permitió fortalecer la consistencia de los hallazgos.

También se consideraron las orientaciones de Escudero y Cortez (2018), especialmente en lo relacionado con la descripción detallada y contextualizada de los resultados, procurando mantener coherencia entre los datos obtenidos y su interpretación. En términos generales, la metodología permitió integrar de manera ordenada las percepciones de los actores con los fundamentos teóricos del estudio, sirviendo de base para el análisis de la inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y para la construcción del modelo "Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética".

Resultados

El análisis de la información permitió identificar varias categorías que dejan ver la importancia de la inteligencia ética dentro de la gestión organizacional universitaria, además de su relación con la orientación responsable y la cultura institucional. Estas categorías se agrupan alrededor de cuatro ideas principales: la inteligencia ética como capacidad de discernimiento moral, la cultura organizacional responsable, el liderazgo integro y consciente, y la necesidad de institucionalizar la ética a través de un observatorio.

En relación con la primera categoría, los participantes coincidieron en que la inteligencia ética es un elemento clave al momento de tomar decisiones dentro de la gestión universitaria. Los directivos señalaron que necesitan herramientas que les permitan revisar los fundamentos morales de sus decisiones, en línea con lo planteado por

Seijo y Romaña (2013), quienes la definen como la capacidad de evaluar los estándares morales propios y sociales para decidir lo correcto. En este sentido, los informantes vincularon esta capacidad con la posibilidad de emitir juicios más justos, tanto en procesos internos como en la relación con la comunidad universitaria. Sin embargo, también se observó que, aunque existen espacios informales para la reflexión moral, como foros o comités de calidad, estos no forman parte de un sistema organizado que garantice continuidad y seguimiento.

Como segunda categoría aparece la cultura organizacional consciente, donde destacan elementos como la confianza, la colaboración y la coherencia institucional. Los participantes resaltaron que cuando hay transparencia en la gestión y coherencia entre lo que dicen y hacen los líderes, se genera un mejor ambiente de trabajo. En particular, los docentes señalaron que la aplicación de principios éticos fortalece el sentido de pertenencia y mejora la percepción interna de la institución. Esto deja ver que la cultura organizacional no depende solo de normas formales, sino también de prácticas diarias que reflejan los valores compartidos.

En cuanto a la tercera categoría, se identificó el liderazgo moral y responsable como un factor importante en la construcción de entornos organizacionales más saludables. Los informantes destacaron que los líderes que actúan con coherencia, empatía y responsabilidad logran generar mayor confianza y compromiso en sus equipos. También se observó que la incorporación de prácticas como espacios de reflexión o manejo emocional contribuye a mejorar la dinámica de trabajo. Los docentes hicieron énfasis en que los líderes que saben manejar la diversidad y promueven el empowerment impulsan una mayor iniciativa moral dentro de la comunidad universitaria, lo que incluso tiene impacto en la formación de los estudiantes.

Finalmente, la cuarta categoría muestra la necesidad de institucionalizar la ética dentro de la gestión universitaria. Los participantes coincidieron en que no existen mecanismos formales que permitan evaluar y hacer seguimiento al comportamiento integro en la organización. A partir de esto, surgió con frecuencia la idea de crear un observatorio interno que permita medir indicadores éticos como el clima organizacional, la transparencia y la coherencia institucional. Esta propuesta guarda relación con experiencias del sector empresarial, como las desarrolladas por la Fundación Étnor, donde se promueve el análisis sistemático del papel de la moralidad en la toma de decisiones.

En general, los resultados permiten ver que la inteligencia ética, el liderazgo consciente y la cultura organizacional están estrechamente relacionados y tienen un impacto importante en la calidad de la gestión universitaria. También se hace evidente la necesidad de avanzar hacia

modelos más estructurados que integren estos elementos, dejando atrás enfoques fragmentados o solo declarativos.

Discusión

Los resultados obtenidos guardan bastante relación así que se planteó en el marco teórico, sobre todo con lo que tiene que ver sobre la inteligencia ética como una capacidad para discernir moralmente dentro de la acción organizacional. En este sentido, lo encontrado en el estudio coincide con lo señalado por Seijo y Romaña (2013), ya que los actores reconocen la importancia de revisar sus propios criterios morales y los del entorno al momento de tomar decisiones. Esto refuerza la idea de que la ética no puede verse solo como cumplimiento de normas, sino como un proceso que implica reflexión constante.

De igual manera, la aparición de la cultura organizacional consciente como una categoría relevante va en línea con lo que plantea Díaz (2022), quien habla de la necesidad de equilibrar los objetivos institucionales con el reconocimiento de las personas. En los resultados se observa que cuando los líderes actúan con coherencia y transparencia, se generan mejores condiciones para el compromiso organizacional, algo que también ha sido señalado en distintos estudios sobre liderazgo ético.

En cuanto al liderazgo consciente, los hallazgos respaldan lo propuesto por Treviño y Brown (2004), quienes plantean que la ética debe gestionarse de forma explícita desde la dirección y la cultura organizacional. En este caso, se pudo ver que los líderes que promueven espacios de reflexión y trabajan desde valores logran ambientes de trabajo más equilibrados y orientados al bien común. Además, la incorporación de prácticas vinculadas al mindfulness organizacional aporta a una gestión más humana, fortaleciendo relaciones basadas en la confianza y el respeto.

Por otro lado, la necesidad de contar con un observatorio de inteligencia ética aparece como uno de los aportes más importantes del estudio. Este resultado no solo le da sustento al modelo propuesto, sino que también responde aquello que actualmente se viene planteando en la literatura sobre la necesidad de institucionalizar la ética en las organizaciones a través de mecanismos concretos de seguimiento y mejora. En este sentido, el paradigma “Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética” se presenta como una alternativa viable para reducir la distancia entre aquello que se dice en términos morales y lo que realmente se hace en la práctica.

En conjunto, tanto los resultados como su análisis permiten afirmar que la inteligencia ética no puede seguir viéndose como algo secundario dentro de la gestión universitaria. Más bien, debe asumirse como un eje central. La relación entre liderazgo consciente, cultura organizacio-

nal y mecanismos de seguimiento moral ofrece una base sólida para avanzar hacia instituciones más coherentes, sostenibles y orientadas al bien común.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten afirmar que la inteligencia ética tiene un papel clave dentro de la gestión organizacional universitaria, ya que favorece procesos de toma de decisiones basados en principios y valores orientados al bien común. A partir de esto, se observa que su incorporación dentro de la dinámica institucional contribuye a fortalecer la coherencia organizacional, mejorar la confianza entre los actores y consolidar una cultura moral más clara.

Del análisis realizado se desprende que el modelo “Gestión Consciente” logra integrar de manera efectiva la dimensión ética con la dirección organizacional, generando espacios para la reflexión sobre las decisiones y facilitando la alineación entre valores personales y objetivos institucionales. Esto no solo impacta en la cohesión de los equipos de trabajo, también mejora la forma en que se ejerce el liderazgo, promoviendo prácticas basadas en la transparencia, la responsabilidad y la coherencia.

Por su parte, la incorporación del Observatorio de Inteligencia Ética representa un aporte importante, ya que permite contar con un mecanismo formal para hacer seguimiento y evaluación continua de la conducta moral dentro de la organización. Esto ayuda a superar la visión tradicional de la ética como algo estático, dando paso a una gestión más dinámica centrada en la mejora continua y en la institucionalización de valores. De esta manera, la organización se acerca a prácticas que ya han sido reconocidas en la literatura sobre valores organizacionales.

En concordancia con lo planteado por Treviño y Brown (2004), se reafirma la necesidad de trabajar la ética de manera activa en todos los niveles de la comunidad universitaria, más allá de la existencia de códigos formales. Se trata de promover una cultura consciente, reflexiva y participativa. En este sentido, la inteligencia ética se posiciona como una competencia necesaria para avanzar hacia organizaciones más humanas, sostenibles y comprometidas socialmente.

Finalmente, el estudio aporta tanto en lo teórico como en lo práctico dentro del campo de la gestión universitaria, al mostrar que la integración de la inteligencia ética, junto con procesos de seguimiento y evaluación continua, permite a las instituciones responder mejor a los desafíos actuales. A partir de esto, se proyecta a la Universidad Dr. José Gregorio Hernández como una organización capaz de adaptarse a los cambios, manteniendo siempre su compromiso con el desarrollo humano y el bien común.

Recomendaciones

Para llevar el modelo a la práctica, se plantean algunas acciones que pueden ir orientando su implementación dentro de la universidad. Se propone desarrollar procesos de capacitación continua en inteligencia ética dirigidos tanto a directivos como a docentes, incorporando espacios de reflexión sobre dilemas morales que puedan presentarse en la práctica. Esto ayudaría a que la ética no se quede solo en lo teórico, sino que se trabaje desde situaciones reales. También es importante formalizar el Observatorio de Inteligencia Ética, definiendo indicadores claros como encuestas de clima de rectitud o mecanismos para evaluar la transparencia. En este punto resulta clave que participen distintos actores de la comunidad universitaria, de manera que el proceso tenga legitimidad y no se perciba como algo impuesto.

Otra acción necesaria es incorporar asignaturas o módulos relacionados con ética y gestión consciente dentro de las carreras de administración y pedagogía. Esto permitiría que los futuros profesionales comiencen a trabajar estos temas desde su formación y no solo cuando ya están en el ejercicio laboral. De igual forma, se plantea promover espacios de diálogo y escucha dentro de la institución, como asambleas o foros donde se puedan discutir abiertamente los valores institucionales y situaciones concretas. Esto conecta con lo que plantea Díaz en relación con la coherencia y la importancia de la escucha dentro del liderazgo.

Por último, se sugiere articular las políticas de responsabilidad social universitaria con el modelo de gestión consciente, de modo que las acciones hacia afuera también reflejen los valores que se promueven internamente. En este contexto, el Observatorio de Inteligencia Ética se entiende como una pieza clave dentro de ese modelo, ya que sería el encargado de organizar, hacer seguimiento y fortalecer la dimensión moral en la gestión universitaria. Su función principal estaría orientada a pasar de un discurso ético a una práctica concreta que pueda ser evaluada.

Este observatorio podría organizarse en tres niveles. Un primer nivel diagnóstico, centrado en recoger información a través de encuestas, entrevistas, análisis de casos o revisión de procesos. Luego un nivel analítico, donde se interpretan esos datos para identificar diferencias entre lo que la institución dice y aquello que realmente ocurre, así como tendencias en la cultura organizacional. Finalmente, un nivel propositivo, desde donde se generen recomendaciones y acciones de mejora.

También es importante que el observatorio funcione bajo principios como la participación, la confidencialidad y la transparencia, involucrando a directivos, docentes, es-

tudiantes y personal administrativo. El hecho de que sea un espacio interdisciplinario permitiría tener una visión más amplia de los problemas éticos y enriquecer la toma de decisiones. Además, podría generar informes periódicos que sirvan de apoyo para la planificación institucional.

En cuanto a su funcionamiento, el observatorio podría trabajar con indicadores relacionados con integridad, responsabilidad, equidad, transparencia y confianza organizacional, lo que permitiría tener una visión más clara del estado de la ética dentro de la universidad. Esto también facilitaría hacer seguimiento en el tiempo y ver si realmente se están logrando avances. En general, la puesta en marcha del Observatorio de Inteligencia Ética no solo aportaría al fortalecimiento de la cultura moral en la UJGH, sino que también ayudaría a consolidar un modelo de gestión más coherente, basado en la reflexión, el uso de información y el compromiso con el bien común, con posibilidades reales de mantenerse en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Campos Medina, M. A. (2022). La inteligencia ética: una visión desde el contexto educativo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 3(6), 51–59.
- Díaz, J. (2022). Un liderazgo consciente y sostenible. *Harvard Deusto*, (45), 19–23.
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
- Escudero, T., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Quito: Editorial UTMACH.

- Fundación Étnor. (2023). Observatorio de ética empresarial de la Comunitat Valenciana. Recuperado de <https://www.etnor.org>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. California: Sage Publications.
- Martín, M. (2005). Inteligencia ética: un enfoque desde las inteligencias múltiples. Madrid: Editorial Síntesis.
- Morgan, D. L. (1997). Focus groups as qualitative research (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Pelekais, C., & Romero, M. (2008). Inteligencia ética en las organizaciones. Maracaibo: Ediciones Astro Data.
- Quijada Oquendo, G., Pulgar T., C. L., Prieto Pulido, R., & Rincón Quintero, Y. A. (2019). Inteligencia ética: un enfoque teórico hacia el liderazgo. En Desarrollo organizacional y gestión humana en contextos globalizados (pp. 269–310). Universidad Simón Bolívar.
- Seijo Rodríguez, C. A., & Romaña Colmenares, G. G. (2013). La inteligencia ética: una herramienta orientadora en el proceso de la negociación. Praxis, 9, 33–45.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. IEEE Engineering Management Review, 32(4), 39–52. <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25135>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). California: Sage Publications.

Vol. II.No. 2

Junio 2026

ISSN 3105-7616

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- 1.-COMPLIANCE Y CULTURA CORPORATIVA EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SAN FRANCISCO, ESTADO ZULIA.....6
- 2.-REDES 5G Y LA TRANSFORMACION DIGITAL UN NUEVO HORIZONTE PARA LAS EMPRESAS.....16
- 3.-IMPACTO DE LA INFLACIÓN EN CRÉDITOS FISCALES DEL IVA ENFOQUE DE GERENCIA TRIBUTARIA.....22
- 4.-LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y SU TRANSFORMACIÓN EN EL QUEHACER DIARIO.....27
- 5.-ACCIONES GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA TRANSICIÓN ENTRE EDUCACIÓN PRIMARIA Y MEDIA GENERAL.....33
- 6.-HABILIDADES GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN NEUROEDUCACIÓN....41
- 7.-USO TEMPRANO DE TECNOLOGÍAS DIGITALES DURANTE EL DESARROLLO BIOPSIOSOCIAL INFANTIL.....48
- 8.-APLICACIÓN WEB PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS EN BUFETES DE ABOGADOS.....54
- 9.-INTELIGENCIA ÉTICA Y GESTIÓN CONSCIENTE EN ORGANIZACIONES UNIVERSITARIA.....59



***Autoridades Universitarias
de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández***

Presidente del Consejo Superior
Dr. Albes Calimán

Rectora
Dra. Gisela Quijada

Vicerrector Académico
Dr. Juan Rincón

Vicerrectora Administrativa
Dra. Aivel Calimán

Decana de la Facultad de Humanidades, Arte y Educación
Dra. Gabriela Pérez

Decana de la Facultad de Ingeniería
M.Sc. Marisela Zabala

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Políticas
M.Sc. Marieugenia Fernández

Decano de la División de Investigación y Postgrado
Dr. Daniel Romero

Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil
M.Sc. Oslando Rivera