

INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 1

VOLUMEN X
JUNIO 2024



UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

La Universidad de los Valores

ISSN 3005-5172



9 773005 517002



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1

Junio 2024

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

EDITOR JEFE

Dra. Janeth Hernandez

COEDITOR

Dra. Marisela Zabala

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Lisette Sanchez Díaz

Dr. Edgar A. Prieto

Dr. Deivi Fuentes Doria

Dr. Romer Alvarez M

Dra. Sahilys Urdaneta

Dr. Oswaldo Vergara

Dr. William Pirela

CONSEJO ASESOR

Dra. Migdalia Caridad

Dra. Annherys Paz

Dr. Angel Acevedo Duque

Dr. Ronald Prieto

Dr. Faber Alzate Ortiz

Dr. Ender Carrasquero

COMITÉ DE REDACCIÓN

Msc. Geryk Nuñez

Dra. Branda Molina

Lcdo. Harvin Fernández

INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



IG

INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 1

VOLUMEN X
JUNIO 2024



UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

La Universidad de los Valores





INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1

Junio 2024

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

2024, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte
E-mail: Karlavelazquez0902@gmail.com

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte
E-mail: Danielleonbracamonte2004@gmail.com



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1

Junio 2024

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable moderna** 8
Role of cost and benefit centers in accounting praxis
Rafael Ricardo Espina Pion
- **Fraternidad Interuniversitaria como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social** 14
Interuniversity fraternity as an enhancer of global citizenship for social quality
Lorraine Palmar, Losangela Palmar, Daniel Romero
- **Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias** 20
Managerial performance for primary schools under the competency-based approach
Ana Bell Barrera Ruza, Roaxi Carolina Pimienta Chourio, Dubraska M. Cáceres Zambrano
- **Excelencia y creatividad empresarial como pilares en la sostenibilidad y crecimiento organizacional** 27
Excellence and business creativity as pillars for sustainability in organizational growth
Andreina Salazar, Harvin Fernández, Juan Carlos Bracho
- **Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general** 36
Educational management and teacher performance in general secondary education
Deinny José Puche Villalobos
- **Desarrollo organizacional y toma de decisiones en la planificación estratégica institucional** 45
Organizational development and decision making in institutional strategic planning
Luis García, Danyelis Báez
- **Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro** 51
Innovative management: challenges and opportunities of institutional strategic planning of the future
Freddy Diaz, Luzoly Jordan
- **Contabilidad de gestión: una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas** 58
Management accounting: a theoretical approach for effective strategic and operational decisions
Ronny Leonardo Olaya Cum, Jhomyra Elizabeth Fernández Guevara, Cristian Javier Ordóñez Cabrera
- **Reflexiones críticas sobre los ejercicios de poder en la interacción docente-estudiante** 65
Critical reflections on power exercises in educational management
Giovanny Stiven Ramírez Mejía
- **Liderazgo transformacional en la gerencia 4.0 Una perspectiva innovadora** 73
Transformational leadership in management 4.0: An innovative perspective
Reynaldo Jiménez, Anarilis Gómez González

Ensayos

- **Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en Venezuela** 84
Proposed continuous improvement plan for national tax administration in Venezuela
William Pirela Espina
- **Análisis del discurso y análisis crítico en las ciencias de la salud** 91
Analysis and critical analysis of discourse in health sciences
Yessica Torres

Editorial

Los grandes y profundos cambios desarrollados en el siglo XXI conlleva a asumir un compromiso en la gesta del accionar en la generación del conocimiento para su socialización, así como su aprovechamiento, lo cual permitirá reorientar la forma como abordar los diferentes escenarios y situaciones que puedan presentarse desde lo cotidiano hacia lo empresarial. Todo ello, propiciando espacios en los que la producción intelectual, en su diaria alternabilidad social, marca la pauta hacia un nuevo modelo transformacional. En este sentido, la conjugación de manera magistral de los productos de investigación para nutrir el quehacer científico será siempre una acción de gran valor en la generación del bienestar común al alcance de todos.

Bajo esta concepción, la nueva edición de la revista ofrece un valioso aporte al quehacer de la comunidad científica, que ostenta por medio del conocimiento elementos de contribución a las problemáticas sociales, culturales, éticas y económicas. En este número, se comentan una serie de aportes con preminencia generada desde el abordaje del artículo “Rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable moderna”, con el cual se determina tanto la importancia como los beneficios para la creación de una estructura de reporte integrada, donde se puede resumir la complejidad organizacional además de sus resultados financieros en reportes comprensibles, pero también manejables para cualquier miembro de una organización.

Seguidamente, se muestra un importante análisis sobre la “Fraternidad interuniversitaria como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social”, destacando aspectos como la relevancia que las universidades tienen en su haber, en la responsabilidad fundamental de formar - Profesionales Ciudadanos -, dotados de principios y valores, como garantes de cambio así como bienestar social a través sus programas, siendo en su esencia, promotoras fundamentales de la enseñanza de principios para la vida, por ello la necesidad de ser partícipes de manera conjunta en el rol delegado.

Asimismo, se presenta el artículo “Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias”, mediante el cual se expone que la adaptación del mencionado enfoque a la dirección escolar, implica que el gerente domine, no sólo conocimientos gerenciales, sino que además posea la aptitud, para solucionar los problemas. Consecutivamente, en esta edición, vinculado al ámbito gerencial, se muestra un análisis interesante sobre la “Excelencia y creatividad empresarial como pilares en la sostenibilidad y crecimiento organizacional”, cuyos resultados resaltan que una cultura de excelencia fortalece la eficiencia operativa como también promueve la adaptabilidad organizacional. Además, se evidencia que la creatividad impulsa la innovación, crucial para el crecimiento empresarial a largo plazo en un mercado cada vez más desafiante.

Mientras que, en la misma línea gerencial, se plantea un trabajo de investigación mediante el cual se determina la relación entre “Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general”, sugiriendo que una buena gestión educativa puede tener un impacto positivo en el desempeño de los docentes. Del mismo modo, se presenta un artículo basado en el “Desarrollo organizacional y la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional”, concluyendo que el procedimiento de la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional conlleva la ejecución de acciones para rectificar las situaciones actuales en un sistema orientado a establecer el futuro deseado y alcanzar los objetivos de la entidad.

Siguiendo las reflexiones de los investigadores en el área gerencial, se visualizan los aportes generados con el estudio sobre “Gerencia Innovativa, retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro”; enfocado en reconocer su importancia como instrumento para llevar a cabo asociaciones que promuevan la innovación para el éxito organizacional. De la misma manera, se reflexiona sobre la “Contabilidad de gestión, una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas”, quedando

demostrado su relevancia para el proceso de la toma de decisiones como también de planeación y control dentro de las organizaciones, donde la decisión, operativa o estratégica, no se mide solamente en función de los recursos, sino también con base al conocimiento que se tiene sobre la situación y las condiciones del entorno en el cual se tome la misma.

Por su parte, en el artículo “Reflexiones críticas sobre los ejercicios de poder en la interacción docente-estudiante”, se develan una serie de estrategias para una práctica pedagógica más equitativa e inclusiva, así como la importancia de promover la participación estudiantil, la reflexión crítica y el empoderamiento como vías para transformar las relaciones en la escuela para así contribuir a una educación más democrática y liberadora. Continuando en este orden, se presenta la investigación “Liderazgo transformacional en la gerencia 4.0 una perspectiva innovadora”, resaltando que la interactividad del líder transformacional en el referido ámbito contextual, conlleva la categorización propuesta denominada Gerencia 4.0, como perspectiva multidimensional, paradigmática e impulsora de la actividad empresarial liderente, flexible pero a la vez humanizadora, ante la incidencia disruptiva que implica aplicabilidad de una digitalización tecnológica, en la gestión contemporánea.

Para complementar las temáticas abordadas, se analiza a través del ensayo “Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en Venezuela”, los desafíos a los cuales se enfrentan la Administración Tributaria en el desarrollo de sus actividades, interesantes aspectos que de forma significativa conllevan a concluir que la elaboración de una propuesta demuestra la posibilidad de trabajar sobre mejoras continuas para lograr los objetivos esperados. Posteriormente, bajo la perspectiva del ensayo “Análisis del discurso y análisis crítico en las ciencias de la salud”, se debate sobre la aplicación de estas herramientas esenciales para abordar las complejidades inherentes a la comunicación en la atención médica en la formación de profesionales de las Ciencias de la Salud, consideradas fundamentales para promover una práctica más inclusiva, empática y consciente de las complejidades del entorno sanitario.

Desde este marco de reflexión, es de destacar el valioso aporte de los investigadores para la consolidación de la producción presentada en el Vol. X No. I de la revista científica, enalteciendo el quehacer de la labor universitaria, colocando como distinguido esencial la vigencia del conocimiento generado cuyo propósito es conceder a los lectores un abordaje diverso de la realidad enmarcada en la premisa de contribución, así como de fortalecimiento de nuevas propuestas. Bienvenidos a este espacio destinado a la consolidación de ideas.

Dr. Daniel Romero
Decano de la División de Investigación y Postgrado
Correo: daniel.romero@ujgh.edu.ve
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2768-3139>

Artículos





Rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable moderna

ROLE OF COST AND BENEFIT CENTERS IN ACCOUNTING PRAXIS

ABSTRACT: The main purpose of accounting is to provide financial information related to a company. Giving this oversees measuring, registering, and presenting reports to certain groups of society interested in it, with the meaning of making decisions based upon these numbers. Currently, accountants face even greater challenges to comply with reporting requirements in government agencies as well as specific groups in society requesting that information, internally and externally, special attention is required to the financial statements. Based on authors like Polimeni (2003) and Touvila (2022), the purpose of the article is to facilitate the CPA Labor, profit, and Cost Center Act to allow clear and more complete reporting to take decisions based on parameters requested for the financial information. The conclusion is the importance of entering cost centers and profit centers in the structure of the accounting at any given level, to better control the financial results of the organization.

KEYWORDS: Costs, Benefits, Accounting.

PAPEL DOS CENTROS DE CUSTO E BENEFÍCIOS NA PRÁTICA CONTÁBIL

RESUMO: O objetivo principal da contabilidade é fornecer informações financeiras relacionadas a uma empresa. Isso envolve a medição, registro e apresentação de relatórios a determinados grupos da sociedade interessados, com o objetivo de tomar decisões com base nesses números. Atualmente, os contadores enfrentam desafios ainda maiores para cumprir os requisitos de relatórios em órgãos governamentais e grupos específicos da sociedade que solicitam essas informações, tanto internamente quanto externamente. É necessária uma atenção especial às demonstrações financeiras. Com base em autores como Polimeni (2003) e Touvila (2022), o objetivo do artigo é facilitar o trabalho do contador público, introduzindo os centros de custos, lucros e atuação como meio de fornecer relatórios mais claros e completos para embasar decisões com base nos parâmetros solicitados para as informações financeiras. A conclusão é a importância de incorporar os centros de custos e centros de lucro na estrutura contábil em qualquer nível, a fim de melhor controlar os resultados financeiros da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Custos, Benefícios, Contabilidade.

RÔLE DES CENTRES DE COÛTS ET DES BÉNÉFICES DANS LA PRATIQUE COMPTABLE

RÉSUMÉ: Le but principal de la comptabilité est de fournir des informations financières liées à une entreprise. Dans ce cadre, elle supervise la mesure, l'enregistrement et la présentation de rapports à certains groupes de la société intéressés, dans le but de prendre des décisions basées sur ces chiffres. Actuellement, les comptables font face à des défis encore plus importants pour se conformer aux exigences de déclaration des organismes gouvernementaux, ainsi qu'aux demandes spécifiques de certains groupes de la société qui sollicitent ces informations, tant en interne qu'en externe. Une attention particulière est requise envers les états financiers. En se basant sur des auteurs tels que Polimeni (2003) et Touvila (2022), le but de l'article est de faciliter le travail du comptable en introduisant les centres de coûts, de profits et d'activités, afin de fournir des rapports plus clairs et complets permettant de prendre des décisions basées sur les paramètres demandés pour les informations financières. La conclusion met en évidence l'importance d'intégrer les centres de coûts et les centres de profits dans la structure de la comptabilité à tous les niveaux, afin de mieux contrôler les résultats financiers de l'organisation.

MOTS-CLÉ: Coûts, Bénéfices, Comptabilité.

Rafael Ricardo Espina Pion

Contador Público (2007) y Economista (2012), Especialista en tributación (2014) egresado de la Universidad del Zulia. Magister en Administración de Empresas Universidad Rafael Urdaneta. Candidato a Doctor en Contabilidad Universidad de Los Andes. Experiencia laboral en firmas contables como Ernst & Young por 3 años y Accenture por 3 años. Actualmente desempeñando funciones en una firma americana Mighty nonprofits.

Correo Electrónico: rafaelespinap@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9278-1442W>

RESUMEN: El propósito principal de la contabilidad es proporcionar información financiera relacionada con una organización. Ella se encarga de la medición, registro y presentación de informes a grupos de interesados, con la finalidad de que tomar decisiones con los datos proporcionados por ésta y así cumplir con los objetivos. El contador público se enfrenta a desafíos referente a los requerimientos de reportes, en instituciones reguladoras como grupos sociales, tanto interna como externa a la compañía, por lo cual éste debe prestar atención a los detalles de dichos estados financieros. Basados en unos de los autores principales de la contabilidad de costos, Polimeni (2003), y Touvila (2022), El propósito del artículo es delimitar y establecer la importancia de los centros de costos y beneficios en la contabilidad. Para esto se realiza una investigación documental para determinar el grado actual de relevancia que se le otorga a dicha herramienta. El artículo ha sido realizado bajo un enfoque descriptivo reflexivo según Hurtado (2010), mediante una revisión documental relacionado con la definición y aplicación de los centros de costo y beneficio. Se emplearon como fuentes de información la consulta de textos y artículos publicados sobre los centros de costos y beneficios en la contabilidad. Se concluye y al mismo tiempo se determina la importancia de los centros de costos y beneficios para la creación de una estructura de reporte integrada, donde se puede resumir la complejidad organizacional y sus resultados financieros en reportes comprensibles y manejables para cualquier miembro de una organización.

PALABRAS CLAVE: Costos, Beneficios, Contabilidad.

Introducción

El proceso de integración que ha experimentado el mundo en los últimos años, ha transformado la forma como las finanzas son gestionadas y en ello la contabilidad forma parte integrante de esto. Es importante destacar que la profesión ha experimentado intentos sustanciales de integrar la practica en un conjunto de normas estandarizadas para garantizar información fiable y comparable entre las entidades y en el horizonte de tiempo considerable. En el mundo actual, las fusiones, adquisiciones, integraciones, consolidación de unidades de negocios han hecho que el reconocimiento, medición y presentación de la información financiera sea un proceso complejo que requiere ser presentado de una manera comprensible e integrada.

La contabilidad en la actualidad se ha transformado en una ciencia compleja, esto se ha reflejado en gran parte del mundo, fenómeno que puede ser explicado por la estandarización que está ocurriendo a nivel global, donde los países están eligiendo el reporting bajo Normas Internacionales de Información Financiera o Principios Americanos.

Asimismo, la dinámica económica donde las operaciones que requieren una ingeniería económica sólida como las fusiones, adquisiciones de empresas, consolidación de nuevas compañías por parte de conglomerados económicos mundiales de gran importancia, hacen que los reportes contables sean cada vez más complejos.

Es en este contexto, es donde surgen los centros de costos y beneficios, los cuales constituyen herramientas alfanuméricas que pueden ayudar tanto a grandes como a pequeñas empresas a controlar de una manera eficaz, costos generados tanto fijos como variables, así como distinguir las actividades que generan beneficios o no. Es así como, el propósito de este artículo es contribuir mediante un aporte teórico a comprender la importancia del rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable.

Los centros de costos y beneficios facilitan de manera sustancial la labor de los contadores públicos, así como el entendimiento de la información por parte de los usuarios y su utilidad para con estos. En este sentido, explicado lo anterior, se visualiza la importancia de abordar el estudio de la aplicación de herramientas que permitan simplificar en la praxis contable empleando los centros de costos y beneficios para el reporting contable a toda escala organizacional, el impacto que ha tenido y tiene sobre los usuarios finales de la información financiera y el diferentes escalas y nomenclaturas que se pueden utilizar en estos para identificarlos.

La investigación realizada tuvo como objetivo: Determinar el rol e importancia de los centros de costos y beneficios en la contabilidad. Desde un punto de vista propositivo con este artículo se pretendió concientizar a la comunidad administrativa y contable sobre el rol operativo y estratégico de los centros de costos y beneficios para la toma de decisiones gerenciales y para el cumplimiento de los requerimientos de reporting de instituciones reguladoras y determinados usuarios de la información financiera. Asimismo, fomentar el interés y participación en la creación de este breakdown en la estructura contable de una empresa.

La investigación se propone realizar una revisión documental de que son los centros de costo y beneficios, como actúan sobre la contabilidad y el impacto positivo que pueden tener sobre todo el reporting en todas las áreas organizaciones y en los distintos usuarios de la información financiera. Por ende y para alcanzar los objeti-

vos propuestos, se desarrolla esta investigación, vinculando los centros de costo y beneficios con la contabilidad moderna y los requerimientos de información actual.

Fundamentación Teórica

Definición y características de los centros de costo y beneficio

El centro de costo y los centros de beneficio tienen una finalidad marcada en la toma de decisiones gerenciales, por lo cual podría decirse que tienen un enfoque costo-beneficio. Según Horngren, Datar y Foster (2007), señalan que en el enfoque costo-beneficio los contadores se enfrentan continuamente a decisiones que tienen que ver con la asignación de recursos como por ejemplo comprar un nuevo software o contratar un nuevo empleado.

Esta visión costo-beneficio está vinculada en un sentido estricto de la visión de resultados de una compañía, donde se adopta un sistema de contabilidad departamental, en donde se evalúan los costos incurridos en cada una de las operaciones realizadas y los beneficios que estas generan.

Los recursos tienen que gastarse si con ellos se van a alcanzar las metas de la compañía con relación a los costos esperados. Los beneficios deberían exceder los costos esperados. Los beneficios y costos esperados no son fáciles de cuantificar, debido a que la estructura de algunas compañías suele ser compleja y las operaciones que realizan de una magnitud considerable y que afectan divisiones, departamentos y segmentos, esta situación dificulta la cuantificación y medición de los recursos empleados.

No obstante, el enfoque costo-beneficio resulta de utilidad para tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos. En esta asignación de recursos, operan transacciones que pueden ser de un grado de complejidad intenso, extenso, que no permiten su fácil interpretación a primera vista, con lo que se evalúa la necesidad de herramientas simplificadoras.

Dado esta dificultad de cuantificación de los costos y beneficios esperados en una compañía surgen los centros de costo y centros de beneficio como elemento fundamental del reporte de contabilidad moderno. Un centro de costo es un departamento o función dentro de una organización que no genera directamente ganancias pero que todavía cuesta dinero a la compañía para operar. Los centros de costo contribuyen de manera indirecta a la rentabilidad, caso contrario de los centros de beneficio que contribuyen directamente a la rentabilidad de la compañía por medio de su accionar, (Tuovila 2022, P2).

Los centros de costo y beneficios, se explica que se pueden constituir en herramientas poderosas, debido a que por medio de ellas se puede llegar a crear reportes de financieros para estructurarlos en unidades, donde se puede resumir e interpretar la información de una manera más simplificada, así como poder explicar los resultados incurridos en un periodo determinado.

Concatenado con esto, el artículo contempla que los centros de costos y beneficios tienen un responsable asignado, el cual es responsable de mantener las cifras alineadas al presupuesto, sin embargo, existe la limitante de que no necesariamente estas actividades generan beneficios, Es así como pueden existir centros de costos para áreas de soportes que son necesarias para el desenvolvimiento de la compañía, pero no contribuyen a generar ganancias.

Horngren, Datar y Foster (2007), definen los costos directos como aquellos que pueden rastrearse directamente al objeto de costo, producto o servicio de manera económicamente factible, tangible, es decir son los que contribuyen a generación de ingresos por medio de la producción. Los costos indirectos, por su parte, son aquellos se relacionan con el centro de costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de costo de manera económicamente factible, un costo necesario para soporte de la actividad operativa del negocio, pero que no contribuye de forma directa a la generación del producto o servicio.

Es así como se visualizan directamente como actúan los centros de costos y centros de beneficios sobre la contabilidad y la contabilidad de costos, registrando separadamente lo que son los costos directos y los costos indirectos de una compañía, ahí los centros de costos tendrían un rol fundamental en separar la naturaleza de ambos.

Por medio de los centros de costo y los centros de beneficio se puede hacer seguimiento de los costos reales directos e indirectos, haciendo una clara distinción entre ellos y hace calcular cuales actividades generan beneficios y cuales sirven de soporte para las operaciones, y basado en esto, tomar decisiones de ahorro e inversión. Es así como Polimeni (2003) definen el costo como un valor sacrificado para adquirir bienes y servicios que se mide mediante la reducción de un activo o al incurrir en un pasivo para lograr beneficios presentes o futuros.

El control de los costos con el presupuesto es una actividad fundamental en una organización. Esta impulsa la productividad y la eficiencia, y ahí los centros de costos y beneficios suelen jugar un papel fundamental, al detallar las actividades generadoras de ingresos y sus costos relacionados, así como las actividades de soporte de estas, en una serie de códigos fáciles de resumir e interpretar. Dado lo anterior, las operaciones de un negocio en muchos casos suelen ser complejas, razón por la que la planificación y el control son esenciales para el éxito financiero y opera-

ciones de la empresa.

En este contexto, los centros de costos son un código alfanumérico que permiten una estructura de detalle con la cual visualizar y controlar los costos generados en una determinada actividad o departamento, lo que resulta fundamental para incrementar los niveles de eficiencia y rentabilidad en un negocio. Esta herramienta en conjunto con los centros de beneficios, la cual cumple la misma función ligada a la generación de ingresos y por ende rentabilidades, permite facilitar el análisis de datos y la toma de decisiones gerenciales.

Operatividad de los centros de costos y centros de beneficio en la contabilidad.

Brito (2001), define al estado de resultados como un estado financiero donde se muestran los ingresos y egresos, así como el resultado de las operaciones que realizó una empresa durante un periodo determinado. En este sentido, se evidencia si la empresa ganó o perdió algo, por lo cual utiliza las cuentas nominales en su estructura.

Es un estado financiero donde se muestran los ingresos, costos y gastos, así como el resultado de las transacciones que una empresa realizó durante un periodo. El estado de resultados permite analizar la rentabilidad, de una compañía, así como hacer seguimiento por medio del presupuesto a las principales cuentas que constituyen costos que se quieren controlar y disminuir.

Es en este estado financieros donde los centros de costos y los centros de beneficio se incorporan para crear un reporting más detallado, formando parte de esas cuentas. Touvila (2022), señala que los centros de costos contribuyen a la eficiencia operacional de las organizaciones, mejorando el servicio al cliente o incrementando el valor del producto o servicio que se ofrece.

Es así como a pesar de contar con una herramienta eficaz como para determinar los generadores de costos que afectan la rentabilidad de una empresa, muchas PYMES desconocen como implementar o incorporar en su contabilidad estructuras por centro de costos con el propósito de ayudar su gestión.

Básicamente se visualiza de lo previamente explicado que los centros de costos y beneficio actúan sobre las cuentas nominales o de resultados y no sobre las cuentas patrimoniales o de balance, por lo cual se considera en términos de solo este reporte. El estado de resultado forma parte integral de los estados financieros que deben presentarse de forma obligatoria.

En tal sentido, al formar parte los centros de costos

y beneficios de la contabilidad permiten condensar y presentar a ciertos usuarios que lo requieran información sobre segmentos de negocio y operaciones detalladas sobre la cual se pueden tomar decisiones estratégicas, permitiendo un mejor entendimiento de los reportes.

Ramírez (2008), manifiesta que para lograr el desarrollo integral de las empresas se debe contar con herramientas que contribuyan principalmente a las funciones de planeación y control. El control que se realiza por medio de los centros de costos que asignados a los libros de contabilidad de una organización, mediante el ingreso de una transacción para la cual se conoce el departamento, actividad o unidad de negocio que está directamente involucrada en la generación de ingresos es fundamental para la adecuada gestión organizacional de una empresa. Por medio de estos se pueden comparar cifras del presupuesto vs contabilidad en busca de maximizar beneficios.

La segmentación de los costos y beneficios en códigos permiten un control mayor y facilita el análisis a un nivel mucho más detallado, permitiendo presupuestos predicciones y cálculos mucho más efectivos. Por medio de los centros de costos y beneficios se pueden generar detalles por partidas de costo y beneficio para el análisis de los estados financieros por división, unidades o departamento con el propósito de incrementar la rentabilidad y productividad de la empresa.

Existen programas contables que posibilitan un nivel de detalle mayor para desagregar costos y beneficios, por ejemplo, agregando una variable como las networks, pudiendo asignar recursos del presupuesto, así como evaluar su ejecución en un periodo determinado.

Tipos de centros de costos y centros de beneficios.

La creación de los centros de costos involucra personas, actividades, áreas, costo de equipos en forma de activos fijos. Para Touvila (2022), los centros de costos más comunes son los creados basados en los departamentos de una compañía, atendiendo a su función dentro de ésta, siendo estos identificados como centros de costos operacionales.

Otro tipo de centro de costos son los centros de costo de personal, los cuales sirven para asignarle un código alfanumérico a cada empleado, con la finalidad de controlar presupuestariamente el costo por cabeza de cada uno de estos y las áreas para las cuales cada uno está asignado. Los centros de costo y beneficio permiten crear, dependiendo de la estructura de la compañía, composiciones que permiten desagregar las unidades y operaciones de una compañía, lo cual permite hacer un seguimiento más

regular y consistente de las transacciones y diferentes costos incurridos en el negocio.

Existe los centros de costos impersonales o de maquinarias y equipos dirigidos a contabilizar aquellos costos de mantenimiento, depreciación, mermas, pérdidas por obsolescencia, accidentes, reparaciones, y todo el costo relacionado a la operatoria de maquinaria pesada en la compañía. Estas secciones pueden formar partidas con importancia relativa o materialidad significativa para lo cual la gerencia quiera conocer estos costos de forma específica.

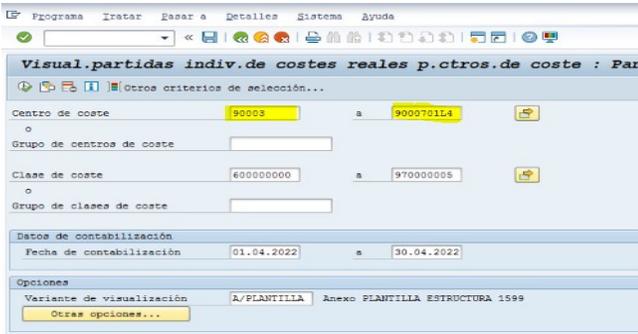
Los centros de costos atendiendo a la localización son aquellos que atienden a la geografía, son empleados para la toma de decisiones de si reubicar a un miembro de la compañía a una cierta localización de una planta o departamento. Estos normalmente son relacionados a los gastos realizados por regiones y los costos incurridos geográficamente y no contienen beneficios e ingresos relacionados a la actividad de venta por región, para eso existen los centros de beneficios.

Los centros de costo por producto son los relacionados con el desarrollo, construcción y salida al mercado de un producto. Normalmente incluye todo lo relacionado a facilitar la salida al mercado de un producto. Otros centros de costos que vale mencionar serían los relacionados a las actividades de servicios y los de proyectos que una compañía esté desarrollando.

Los centros de costo en este sentido, actuarían como un eje que permitiría identificar con facilidad las actividades relacionadas con el desarrollo de ese nuevo producto a servicio, con lo actual se podrían establecer los costos incurridos en un proyecto tanto directos como indirectos, los beneficios que se deriven de estos a futuro y el margen obtenido.

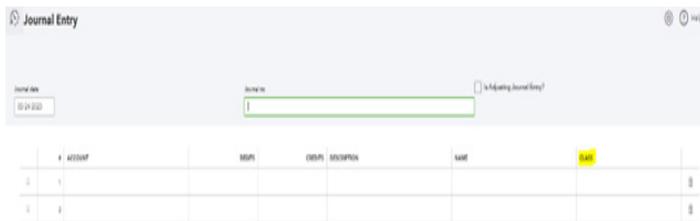
El software moderno y su adaptación a los centros de costos y beneficios.

Los softwares actuales usados a nivel global como, por ejemplo: SAP, Quickbooks, Oracle, se han adaptado en gran medida a las compañías departamentalizadas para que estos puedan distribuir sus pérdidas o ganancias en un código normalmente alfanumérico, que les permite conocer cifras y generar reportes complejos y facilitar la toma de decisiones a nivel de distintos segmentos de negocio. En SAP se denominan centro de costo y centro de beneficios:



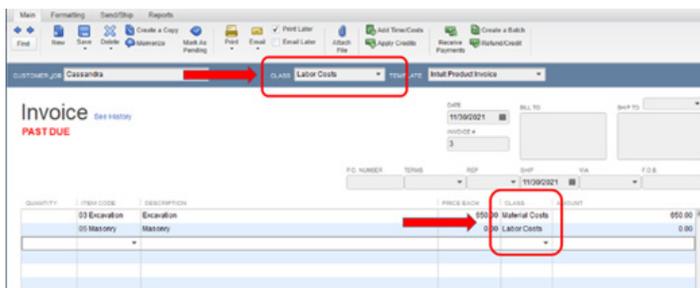
Fuente: Sap System 2019.

En este sentido se pueden agrupar los centros de costos desde un determinado código hasta otro, pudiendo delimitar cuales dejar excluidos y así generar un reporting más completo y personalizado con el propósito de generar cifras pertinentes con las cuales tomar las decisiones inherentes. Otro software masificado en la actualidad en Norteamérica, más que todo en el sector de la pequeña y mediana industria es Quickbooks, en el cual la nomenclatura está determinada como clases:



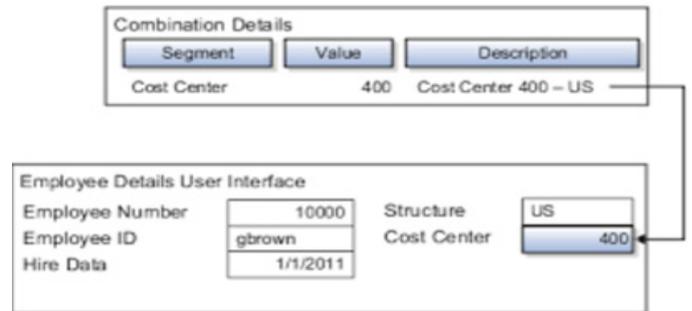
Fuente: Quickbooks System, 2023

La empresa establece una serie de codificaciones para las partidas de ingresos, costos y gastos las cuales contabilizará en las denominadas clases, pudiendo agregar niveles de desagregación conforme a divisiones, departamento, unidades de negocio, etc. A su vez, en la sección de reportes se pueden obtener unos niveles de desagregación importantes conforme a la estructura y objetivo de la organización, así como la visión que posean los contadores públicos pertenecientes a ésta.



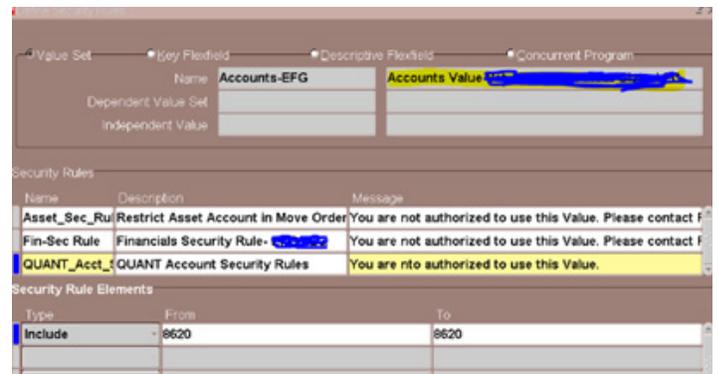
Fuente: Quickbooks Desktop System, 2023

En este mismo sentido quickbooks permite crear facturas directamente imputables a centros de costo y beneficios, lo cual resulta una gran ventaja a la hora de vincular ambas variables ingresos y costos incurridos en determinada actividad. Otro software adaptado a esta realidad es Oracle, los cuales permiten contabilizar operaciones por centro de costo y centro de beneficios, asignarlo a una determinada división, departamento, unidad de negocio, colocarle el nombre que resulte más apropiado, función que cumple dentro de la organización, así como el responsable asignado a este proyecto:



Fuente: Sap System 2019

En la imagen se visualiza un centro de costo de personal el cual se puede asignar por segmento de negocio, el valor del costo incurrido y la descripción, a más detalle en términos específicos se observa el número de identificación del empleado, la fecha de ingreso y el nombre de la persona relacionada.



Fuente: Oracle System 2018

Asimismo, Oracle permite el incluir y excluir centros de costo para el análisis más apropiado que considere el contador público, así como establecer los nombres, una descripción detalla que permita su identificación de manera oportuna.

Metodología

Con base a lo antes expuesto, el artículo se propuso puntualizar la importancia de los centros de costos y beneficios en la praxis contable, éste ha sido realizado bajo un enfoque descriptivo reflexivo acorde a lo expresado por Hurtado (2010), mediante una revisión documental relacionado con la definición, características y aplicación de los centros de costo y beneficio en praxis contable. Se emplearon como fuentes de información la consulta de textos y artículos publicados sobre los centros de costos y beneficios en la contabilidad.

Reflexiones

La actualidad empresarial en el mundo se ha transformado, la globalización como fenómeno ha traído una serie de operaciones que hacen que las transacciones sean cada vez más complejas y sofisticadas. En este sentido los contadores públicos requieren de herramientas que les permitan ejercer sus funciones de una forma más eficiente y que a su vez cumplan con los requerimientos para la toma de decisiones de la gerencia de la organización a la que pertenecen.

En este sentido, los centros de costos y beneficios suponen una poderosa herramienta técnica que permite en la actualidad a los contadores públicos establecer delimitaciones, estructuras de proyectos compleja, desagregada en divisiones, unidades de negocio, departamentos, etc. En este sentido se pueden constituir y obtener reportes válidos para la toma de decisiones empresariales de manera rápida y confiable.

Al tener el contador de la compañía o la persona responsable la carga de datos, la posibilidad de desagregar las operaciones de la empresa en varias actividades o tareas que permitan la evaluación de la división, departamento, unidad de negocio, entre otros; permite establecer una gran ventaja para el análisis de los resultados obtenidos.

El hecho de contar en la actualidad con softwares adaptados a esta realidad operacional facilita la labor del contador público, teniendo éste que enfocar la mayor parte de su trabajo al análisis de datos y a las recomendaciones a la gerencia que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en primera instancia.

La mayoría de las empresas podrían mejorar su gestión e identificar costos con mayor facilidad, más que todo en las organizaciones familiares o PYME en la cual pueden existir ciertos costos difíciles de identificar, dado lo fiscalista de la contabilidad local, con lo cual se puede subdividir por las áreas necesarias que consideren los expertos y

distinguir entre los directos e indirectos.

Conclusiones

Los centros de costo y beneficios cumplen un rol fundamental en la contabilidad y reporting actual. Estos permiten conocer un desglose de cifras importante, en el cual la toma de decisiones se puede realizar de manera más rápida, facilitando las operaciones y transacciones de negocios estructurados de forma compleja.

Este, es un código normalmente alfanumérico, lo cual permite un campo de descripción para su fácil identificación y su exportación a reportes que permitan visualizar los ingresos y gastos teniendo un gran impacto en el modelo de negocios modernos y en los que cualquier compañía, sea PYME o grande podría y debería involucrarse, con la finalidad de conocer a detalle por división o departamento sus finanzas y tomar decisiones oportunas ante mercados rápidamente cambiantes.

Con esto se visualiza la gran importancia de los centros de costo y beneficio para la gerencia de una empresa en pro de la eficacia y eficiencia de sus procesos, tecnificando las finanzas, facilitando las decisiones de uso de materiales, gestión de recursos humanos, decisiones de compra y servicios, reubicaciones de recursos, cierre o inauguración de líneas de negocios y así un número de beneficios importante con esta práctica contable.

Referencias bibliográficas

- Brito J. (2001). La contabilidad 6ta edición, Venezuela, Editorial Centro de Contadores .
- Horngren, Datar, y Foster (2007). Contabilidad de Costos 12da Edición, México, Editorial Pearson.
- Hurtado (2010). El proyecto de Investigación Venezuela, ediciones Quirón.
- Polimeni, Fabozzi y Adelberg (2003). Contabilidad de Costos 3era Edición, México, Editorial, Mcgraw Hill.
- Ramírez, D. (2008). Contabilidad administrativa México, Editorial McGraw-Hill.
- Touvila A (2022, Febrero 26). Centros de costo: cómo funcionan y su explicación <https://time.com/personal-finance/author/alicia-touvila/>.



Fraternidad Interuniversitaria como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social

Lorraine Palmar

Doctora en Educación (UNERMB, 2022); Magister Scientiarum en Ciencias de la Comunicación (URBE, 2011); Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas (LUZ, 2007). Docente Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, secretaria de la UJGH. Docente Agregada de la Universidad del Zulia PEII Nivel B. **Correo Electrónico:** lpalmar@ujgh.edu.ve
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2768-3139>

Losangela Palmar

Doctora en Educación (UNERMB, 2022); Magister Scientiarum en Ciencias de la Comunicación (URBE, 2012); Licenciada en Comunicación Social – Mención Publicidad y Relaciones Públicas (URBE, 2008). Directora Académica de la UJGH. Docente Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. PEII Nivel 1A. **Correo Electrónico:** losangela.palmar@ujgh.edu.ve
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2768-3139>

Daniel Romero

Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE) Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial (URBE) Ingeniero en Informática (URBE). Decano de Investigación y Postgrado y Docente Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. PEII Nivel B. **Correo Electrónico:** daniel.romero@ujgh.edu.ve
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2768-3139>

INTERUNIVERSITY FRATERNITY AS AN ENHANCER OF GLOBAL CITIZENSHIP FOR SOCIAL QUALITY

ABSTRACT: The purpose of this research was to analyze the fraternity between universities, as an agent that enhances global citizenship for social quality. Supported by the theories of Cox (2013), Arango (2013), UNESCO (2015), González and Cardentey (2016) among others. Framed in a quantitative methodological structure, the study focused on a documentary investigation process, to support the silver argument. It is considered that universities have the fundamental responsibility of training - Citizen Professionals -, endowed with principles and values, therefore, as responsible for change and social well-being through their programs, the fraternity plays a fundamental role in universities to link to these educational organizations and join forces for the common good, under a perception of cooperation and win-win. In short, educational institutions are, in their essence, fundamental promoters of the teaching of principles for life, which is why it is necessary to jointly participate in the delegated role.

KEYWORDS: World citizenship, Social Quality, Fraternity, Universities.

FRATERNIDADE INTERUNIVERSITÁRIA COMO AGENTE POTENCIALIZADOR DA CIDADANIA GLOBAL PARA A QUALIDADE SOCIAL

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi analisar a fraternidade entre universidades como agente potencializador da cidadania global para a qualidade social. Embasado nas teorias de Cox (2013), Arango (2013), UNESCO (2015), González e Cardentey (2016), entre outros, ela se enquadra no paradigma positivista por meio da análise descritiva para fundamentar a argumentação proposta. Acredita-se que as universidades têm a responsabilidade fundamental de formar "Profissionais Cidadãos", dotados de princípios e valores, como agentes de mudança e bem-estar social por meio de seus programas. Em última análise, as instituições educacionais são promotoras fundamentais do ensino de princípios para a vida, razão pela qual é necessário participar conjuntamente no papel delegado.

PALAVRAS-CHAVE: Cidadania global, Qualidade social, Fraternidade.

FRATERNITÉ INTERUNIVERSITAIRE EN TANT QU'AGENT RENFORÇANT LA CITOYENNETÉ MONDIALE POUR LA QUALITÉ SOCIALE

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif d'analyser la fraternité entre les universités en tant qu'agent renforçant la citoyenneté mondiale pour la qualité sociale. Soutenue par les théories de Cox (2013), Arango (2013), l'UNESCO (2015), González et Cardentey (2016), entre autres, elle s'inscrit dans le paradigme positiviste à travers une analyse descriptive pour étayer l'argumentation proposée. Il est considéré que les universités ont la responsabilité fondamentale de former des "Professionnels Citoyens" dotés de principes et de valeurs, en tant qu'acteurs du changement et du bien-être social grâce à leurs programmes. En fin de compte, les institutions éducatives sont des promoteurs essentiels de l'enseignement des principes de vie, d'où la nécessité de participer conjointement au rôle délégué.

MOTS-CLÉ: Citoyenneté mondiale, Qualité sociale, Fraternité.

RESUMEN: La presente investigación tuvo como finalidad, analizar la fraternidad entre universidades, como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social. Sustentado por las teorías de Cox (2013), Arango (2013), UNESCO (2015), González y Cardentey (2016) entre otros. Enmarcada en el paradigma positivista a través del análisis descriptivo, para dar sustento a la argumentación planteada. Se considera que las universidades tienen en su haber, la responsabilidad fundamental de formar - Profesionales Ciudadanos -, dotados de principios y valores, como responsables de cambio y bienestar social a través sus programas. En definitiva, son las instituciones educativas en su esencia, promotoras fundamentales de la enseñanza de principios para la vida, por ello la necesidad ser partícipes de manera conjunta en el rol delegado.

PALABRAS CLAVE: Ciudadanía mundial, Calidad Social, Fraternidad

Introducción

Las sociedades que han surgido de las transformaciones generacionales y tecnológicas, han establecido nuevas formas de convivencia para alcanzar su desarrollo, siendo un gran reto la adaptación de sociedades a patrones diferentes, a los que durante décadas dieron evidencia de moralidad y buenas costumbres. En tal sentido, los ciudadanos responsables consigo mismos y con el entorno social, representan un importante agente de cambio, para mantener una sociedad alineada a normativas de conducta para el bien común.

Desde las instituciones de educación inicial, hasta estudios superiores, cátedras como Moral y Cívica, Familia y Ciudadanía o Educación en valores, son solo algunas de las diferentes formas de enseñanza que se incluían en programas de formación para generar aporte a las sociedades, que progresivamente se irían incorporando al campo laboral.

Desde el punto de vista educativo, esos programas enmarcados en la visión de fomentar las buenas costumbres, comprenden aspectos básicos cognitivos, actitudinales y afectivos, siendo este último de vital importancia para alcanzar los resultados proyectados, destacando que, para lograr una ciudadanía moral, es necesario valorar la convivencia, que solo se logra mantener y fortalecer cuando se afianza en la base de una Fraternidad Humana.

Con base en lo descrito, la Fraternidad viene a ser una pieza clave entre la convivencia y la ciudadanía, para dar paso a la transformación del ser, como individuo sensible y empático, dotado de solidaridad, familiaridad, compromiso y amor por sus semejantes.

Por ello, la importancia radica su principio, como un todo que engloba etimológicamente la visión de hermandad con el prefijo (Frater), la concepción de pertenencia acuñada al sufijo (inus) y la cualidad del hombre adecuada al sufijo (dad). Siendo así una cualidad del hombre, que manifiesta un sentido de pertenencia hacia su entorno social a través de sentimientos de correspondencia.

Lo planteado, conlleva a pensar que desde la visión fraternal los preceptos de ciudadanía y valores que se imparten en las instituciones educativas, se complementan para hacer posible una armonía participativa, que solo es posible con la intención de alcanzar la calidad social. Las Universidades responsables del progreso, deben afianzar su posición en la formación de - Profesionales Ciudadanos -, con una mirada integradora no solo con su comunidad inmediata, sino con quienes hacen posible el crecimiento sostenido del Estado y el mundo.

Con la presente investigación, se busca analizar la Fraternidad entre Universidades, bajo una concepción de hermandad colaborativa para enfrentar la realidad de una sociedad disruptiva y así hacer aflorar la esencia de ciudadanía local, nacional y mundial y el rescate de la calidad social.

Por ello, el estudio se inclina a dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué es la Fraternidad desvinculada de la religión y qué valores son esenciales en la misma?, ¿Cómo es la promoción axiológica en universidades?, ¿Cuál es la relación entre ciudadanía mundial y calidad social? ¿Cómo se puede a través de la colaboración basada en Fraternidad Interuniversitaria, generar aportes de ciudadanía mundial con la visión hacia la calidad social?

Fundamentación teórica

Concepciones teóricas sobre Fraternidad

Históricamente, la Fraternidad ha sido firmemente asociada a la religión, como una forma de construir sociedades hermanadas, vinculantes y fielmente integradas. Ha representado especialmente para el cristianismo, un principio por el cual se debería regir la acción humana, como una forma de sostener esa necesidad de unión entre los semejantes. Sin embargo, en la práctica no necesariamente debe alinearse a una religión en particular, pues al igual que el tema de los valores, constituye un axioma en el cual circundan formas correctas de hacer un mundo para convivir.

Con base en lo descrito, la Fraternidad concebida en sí como un principio, conlleva a su definición más precisa: “Es encontrar placer en el bienestar de todo lo que ha vivido, vive o vivirá. Un altruismo universal que se dirige al otro y a todos los otros”. Attali (1999, p.176) citado por Cox (2013). Entendiendo al otro, como un individuo desprovisto de algo que requiere ser atendido con humanidad.

De acuerdo con Attali (1999, p. 176) citado por Cox (2013), el otro es:

“El débil, desprovisto, solitario, extranjero, el que está perdido. La hospitalidad es la primera forma de la fraternidad, muy simplemente definida como el deseo del anfitrión (..) de recibir al hospedado (..). El otro puede también ser el poderoso. En este caso la Fraternidad va del débil al fuerte. Ella se traduce en admiración, el placer compartido del éxito del otro. (...) El otro es el extranjero en el tiempo, los habitantes de las generaciones pasadas y futuras, desprovistas porque ausentes, incapaces de participar en las decisiones de hoy (...). El otro es, en una concepción muy extensiva de la Fraternidad, todos los seres vivientes, y no sólo los seres humanos”.

La Fraternidad es entonces considerada como un principio, atendiendo a su amplitud de acción y beneficencia, la manera más ecuánime de darle sentido a la hermandad entre todo lo que integra el mundo. Es suprema a los valores, siendo la raíz de la benevolencia, desde donde parte el ejercicio de dichos valores, como una concepción de bien común.

Valores fundamentales en la Fraternidad

Siendo la fraternidad vista como un principio que engloba valores para un bien obrar, contiene un componente axiológico que permite su accionar entre los que

destacan:

Amor: De acuerdo con Román (2012) citado por Mujica (2020), el amor como valor es el soporte o depositario fundamental del bien moral, dado en los actos de querer, como valor moralmente bueno. Es la fuente de la percepción afectiva- cognitiva de los valores. El amor viene a ser, en esencia, el valor inicial para toda relación humana efectiva, siendo éste posible a través de la disposición emocional que muestra un individuo hacia sí mismo y hacia otro.

Gentileza: La gentileza como valor, es la capacidad de brindar un buen trato al otro. “Está relacionada con el garbo, la dulzura y amabilidad. El latín gentilis deriva del gens e indican un clan, es decir un grupo unido por fuertes vínculos”. Lumera (2023).

Familiaridad: Los núcleos familiares son en esencia, grupos de individuos con nexos consanguíneos, que comparten en espacios y momentos. Es la familia el ejemplo más claro de un ambiente fraterno. Representa la construcción social e histórica en la que convergen diversos procesos de la vida social (productivos-reproductivos) y múltiples dimensiones de la persona humana (cognitiva, emocional, física, estética, espiritual y relacional) (Patiño, 2016). Así pues, la familiaridad como expresión relacional entre los individuos, viene a formar parte fundamental de la Fraternidad, como valor que fomenta la unión entre semejantes, llevándolos a ser partícipes en acciones de bienestar común.

Solidaridad: Es considerada como un concepto normativo, valor estrechamente relacionado con la igualdad, afianzada en los derechos que tienen los seres vivos de su reconocimiento (Arango, 2013), y necesidad de ser atendidos. De igual modo, se concibe como valor, deber, virtud y principio moral. De Velazco (2018). Es entonces, la acción de ayudar al otro, la capacidad de humanos y animales, de asumir la intención de apoyar en situaciones que así lo requiera, con la finalidad de lograr el bien.

Compromiso: El valor del compromiso, cobra vital importancia dentro de la fraternidad, al considerarse, como el impulso de la capacidad humana en la toma de conciencia, ante una situación que amerite participación efectiva. El compromiso según Vélez (2022, p18.) es:

“... la decisión de cumplir con lo que se demanda, o se espera de uno, con base a una responsabilidad adquirida, delegada o implícita en un acto, un acuerdo verbal o escrito, un contrato, una promesa o cualquier relación interpersonal.
Responsabilidad + Decisión = Compromiso”

El principio de la fraternidad, emancipado de la religión, como punto central para las buenas relaciones humanas,

tiene su estructura fundamentada en los valores, los cuales contribuyen al impulso y fortalecimiento del mismo. El punto de inicio es el valor del amor, que debe prevalecer en las acciones de cada individuo, amor a sí mismos, por los semejantes y el entorno, a través de éste es posible el surgimiento de la gentileza, que posteriormente impulsa la familiaridad, seguidamente puede nacer la intención de solidaridad y con ella el compromiso por el bien común, alcanzando nuevamente el punto inicial que es el amor.

Todos los valores que integran el comportamiento fraterno en el hombre, participan en un proceso cíclico, que dan cabida a la participación entre individuos como seres sociales e interdependientes, tal como se detalla en la siguiente imagen:



Fuente: Palmar, Palmar y Romero (2023)

Promoción Axiológica desde las universidades

La educación en valores, ha sido tema de mucho debate durante décadas. La formación de individuos mediante el refuerzo de lo moral y correcto, conlleva a repensar la posición de las instituciones educativas, en las cuales se considera que la enseñanza de los valores viene de la familia. Sin embargo, es la escuela el lugar propicio para reafirmar esa enseñanza o canalizarla hacia las prácticas positivas.

Hoy en día, el desafío es asumido por las universidades, en las cuales no solo se debe gestar un nuevo individuo dotado de competencias profesionales, sino también morales y cívicas, dando paso a la necesidad de egresar - Profesionales Ciudadanos -, que solo con la formación en valores se puede fomentar. Las instituciones de educación universitaria, tienen una labor titánica, al desarrollar una formación andragógica, convergiendo con el arraigo de creencias y costumbres que fueron aprendidas y aprehendidas en la niñez o adolescencia, y que en ocasiones contienen cargas negativas para la sociedad.

Un modelo andragógico que contemple como eje transversal la enseñanza de la Fraternidad y los valores universales, es una de las proyecciones positivas para asegurar la preparación de ciudadanos certificados en diversas áreas académicas. De acuerdo con González y Cardeney (2016),

... el proceso docente educativo está concebido para educar valores, particularmente en estudiantes universitarios; para lograrlo se necesita encaminar el mismo hacia el modelo ideal de formación, desarrollar el vínculo con la realidad a través de la formación socio humanista y determinar estrategias didácticas que involucren a los egresados en una actividad consciente, proagónica y comprometida.

Por su parte, Rincón, Quijada y Rivera (2023), relacionan la universidad con un espacio de formación en valores, para el bien común en la que se puede:

“...exhibir comportamientos sociales positivos, tener niveles más altos de autoestima y desarrollar relaciones interpersonales más sólidas. Supone el fomento de experiencias vinculadas con la realidad social y cultural, en las cuales el educando afectivamente se identifica con el otro y asume roles de ayuda, cooperación, aliento, desprendimiento, necesidad de compartir y de aplazar beneficios inmediatos en pro del bienestar del otro, asignar responsabilidades y permitir la toma de decisiones que tengan que ver con lo justo e injusto, lo correcto e incorrecto en relación con los otros. De esta manera, se contribuye al desarrollo del razonamiento moral y la conducta pro social”

Ciudadanía mundial y Calidad social

La ciudadanía está estrechamente vinculada a los planes educativos en los diversos niveles, de acuerdo con la UNESCO (2015, p.14), “la educación nos ayuda a ser profundamente conscientes, de que nos une nuestra condición de ciudadanos, de la comunidad mundial y de que nuestros retos están interrelacionados”. En relación con lo descrito, como seres sociales necesariamente vinculantes, es necesario concebir hombres con cargas de principios y valores, con visión positiva hacia el mundo que le rodea, involucrado en su entorno local, regional, nacional y mundial.

Según la UNESCO (2015), los actores educativos, tienen como compromiso fundamental ante quienes se forman en las instituciones educativas:

- Fomentar el conocimiento por estructuras de índole mundial que repercutan o no en su propio entorno inmediato.
- Reconocimiento y respeto de culturas y diversidad.
- Conocimiento de la responsabilidad personal y social en su entorno y el mundo.
- Compromiso con la paz.
- Respeto al prójimo.
- Fomento de los valores de equidad y justicia.
- Capacidad de discernir y consensuar positivamente sobre las desigualdades sociales.

En este orden de ideas, se considera que las sociedades ciudadanas son capaces de establecer sobre la base de los valores, la búsqueda del bien común, trastocando aspectos relacionados con la economía, el desarrollo personal y profesional, su cultura, costumbres o tradiciones, todas alineadas a lo correcto, dentro del entorno social en el que se desenvuelva, siendo la calidad social el resultado de la práctica ciudadana positiva, que se traduce en crecimiento del beneficio común, ciudadanía que no solo debe ser concebida en su entorno inmediato sino que se puede ver más allá de una frontera.

Fraternidad Interuniversitaria: Aportes a la ciudadanía mundial y calidad social

La Fraternidad como principio que engloba una serie de valores positivos, en la búsqueda del bien común, es sin duda, una nueva posibilidad para lograr la vinculación entre universidades, que además de tener un objetivo común, la formación de profesionales, también coexisten en un ambiente competitivo por la excelencia académica. Sin embargo, cimentar las bases de una relación fraterna entre las instituciones educativas, bajo una inclinación de cooperación positiva y productiva, es la proyección hacia la transferencia del conocimiento y valores, como sociedades, justas y unidas por el bienestar social.

Así pues, las universidades venezolanas están llamadas a establecer dentro de sus planes estratégicos, la vinculación permanente con instituciones del mismo ramo y de sectores diversos, con la finalidad de propiciar un ambiente fraterno que contribuya a generar aportes desde la academia, en lo ambiental, cívico, económico, político, cultural, entre otros.

La construcción de un modelo de vinculación interu-

universitaria para el fomento de la fraternidad, de cara a la necesidad de atender carencias en la actuación ciudadana, es hoy en día un tema de gran relevancia, que debe estimarse y practicarse con total regularidad.

Las universidades unidas en expresión fraterna, no solo trabajarán en equipo, sino que lograrían objetivos importantes para el desarrollo de la calidad social, de modo que los ciudadanos sean capaces de participar con civismo, no solo en el desarrollo económico, sino también social de sus propias comunidades familiares, vecinales y laborales, bajo condiciones que garanticen el crecimiento y fortalecimiento de la cultura de ciudad de mundo racional.

El comportamiento del hombre hacia la sociedad y el ambiente, ha dado muestras de una indiscutible decadencia en la formación de ciudadanía mundial, siendo sinónimo de ello las guerras en el continente oriental, la deforestación del pulmón vegetal, la trata de personas y tráfico de animales, el maltrato a la fauna, la discriminación por diversas índoles, racismo, xenofobia, homofobia, entre otros, situaciones que dan luces hacia la necesidad de trabajar desde el conocimiento, para generar aporte que contribuyan a la disminución de los indicadores negativos en los aspectos antes mencionados.

Considerar la fraternidad interuniversitaria para generar nexos institucionales, trabajo en conjunto, relaciones productivas y alianzas de cooperación, permiten la generación de planes estratégicos locales, regionales y nacionales, que a grandes voces, podrán ser tema en las convenciones mundiales, sobre el cambio climático, los deberes humanos, cultura de paz, entre otros, los cuales desde los valores representan un reto alcanzable, solo si la misma sociedad de la mano con las universidades conjugan el conocimiento, para lograr hallazgos positivos para el planeta.

La fraternidad interuniversitaria es la acción suprema de apalancar el conocimiento hacia la razón de ser de las casas de estudios, la transformación positiva del mundo. Por su parte la ciudadanía, desde el aprendizaje inicial de valores de convivencia en el hogar y la escuela, hasta una mirada global desde el recinto académico universitario, sin dudas, determina la importancia de acciones, con visión de alcanzar la calidad social, con incidencia en los entornos cambiantes a los cuales se enfrenta la humanidad.

Metodología

La presente investigación está enmarcada en el paradigma positivista a través del análisis descriptivo documental, que según Arias (2012) es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impre-

sas, audiovisuales o electrónicas. Cuenta con un diseño bibliográfico orientado al sustento por medio de teorías comprobadas del hecho investigado.

Consideraciones finales

Las universidades como bastión de conocimientos, tienen en su esencia la responsabilidad fundamental de egresar - Profesionales Ciudadanos-, dotados de principios y valores. En tal sentido, son las instituciones de educación universitaria las organizaciones que deben mostrarse como ejemplo a seguir, dando muestras del cumplimiento de los fundamentos axiológicos que rigen la moral y buenas costumbres, llevando adelante la bandera de la unión, el civismo y la inclinación hacia el logro de objetivos orientados al bienestar común.

Las instituciones de educación universitaria, en su lucha incesante por la universalidad de saberes, tienen una labor titánica, al recibir en su seno miles de hombres y mujeres que juegan un papel fundamental en la sociedad, a la espera de su profesionalización, pero no es, sino aquellas universidades comprometidas con la ciudadanía mundial, las que dan pasos firmes hacia el fomento de los valores como requisito indispensable del ser, que próximamente se desempeñará en el ámbito laboral, con repercusión en su entorno social inmediato inicialmente.

Finalmente, se hace necesario propiciar en las instituciones universitarias, la transversalidad en el currículo de la Fraternidad y la ciudadanía mundial, la creación de cátedras libres orientadas a la promoción de valores, desarrollo de mesas de diálogo y discusión, respecto a temas de interés mundial, acuerdos y mesas de trabajo para alcanzar objetivos y metas, actividades extensionistas que involucren a las comunidades, y desde la función de investigación, creación de redes universitarias, para evaluar indicadores de la realidad mundial y la propuesta de posibles soluciones.

Son las instituciones educativas en todos sus niveles y particularmente las Universidades, promotoras fundamentales de la enseñanza de principios para la vida, que contribuyan a la restauración mundial desde la ciudadanía, por ello la necesidad de ser partícipes de manera conjunta en el rol delegado. Ello conlleva a revisar, de manera permanente, el hacer en los ejes de Investigación, Docencia y Extensión, alineando propuesta de transformación social, fundamentadas en la reconstrucción del ser social desde la Fraternidad, como principio fundamental para interrelación humana.

Finalmente, la retórica universitaria debe continuar en el fomento de la esperanza por un mundo mejor, desde la unión de las sociedades, por ello encaminadas hacia un mismo norte, es posible reimpulsar el desarrollo social,

sobre la base de la cohesión interinstitucional.

Referencias bibliográficas

Arango, R. (2013). Solidaridad, democracia y derechos. Revista de Estudios Sociales. No. 46 mayo- agosto 2023. Documento en línea, Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-885X2013000200005&script=sci_arttext Consultado el 14 de agosto de 2023.

Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. 6ta. Edición. Editorial Episteme, C.A.

Cox, C. (2013). El principio de fraternidad en los valores, instituciones y relaciones sociales de la educación escolar Latinoamericana. Documento en línea, disponible en: <http://optisnte.mx/wp-content/uploads/2014/01/FRATERNIDAD-educacion-Latinoamerica-Art%C3%ADculo-de-COX.pdf>. Consultado el 13 de julio de 2023.

De Velazco, J. (2018). La solidaridad cristiana. Modelo ético propuesto por el magisterio pontificio posconciliar. Revista de Fomento Social. No. 290. Documento en línea, Disponible en: <https://revistas.u Loyola.es/rfs/article/view/1506>. Consultado el 07 de septiembre de 2023.

González, R y Cardentey, J. (2016). Educación en valores de estudiantes universitarios. Humanidades Médicas. Vol. 16. No. 1. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202016000100011

Lumera, D. (2023). Biología de la gentileza. E-book. Disponible en: https://www.google.co.ve/books/edition/Biolog%C3%ADa_de_la_gentileza/8TGcEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=gentileza&pg=PT31&printsec=frontcover

Mujica, N (2020). Educación ética basada en el amor. E-book disponible en : https://www.google.co.ve/books/edition/Educaci%C3%B3n_%C3%A9tica_basada_en_el_amor/DVQjEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=valor+del+amor&printsec=frontcover

Patiño, J. (2016). Las familias como agentes de cambio: Una mirada desde el desarrollo familiar colombiano. Documento en línea, Disponible en <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20161116033448/FamiliaEscuelaYDesarrolloHumano.pdf>

Rincón J; Quijada G y Rivera, O (2023). La Universidad de los Valores, Una experiencia educativa inspirada en

la vida del Dr. José Gregorio Hernández. Revista Innovación y Gerencia. Vol. 9 No. 1. Disponible en: <https://ujgh.org/oj/index.php/IG/article/view/175>

UNESCO (2015). Educación para la ciudadanía mundial. Documento en línea disponible en: https://www.google.co.ve/books/edition/Educaci%C3%B3n_para_la_ciudadan%C3%ADa_mundial_t/y6mOCgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Ciudadan%C3%ADa+definicion&printsec=frontcover Consultado el 05 de septiembre de 2023.

Vélez, J. (2022). El éxito detrás del compromiso. E-book disponible en: https://www.google.co.ve/books/edition/EL_%C3%A9xito_detr%C3%A1s_del_compromiso/ayxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+el+compromiso&printsec=frontcover



Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias

MANAGERIAL PERFORMANCE FOR PRIMARY SCHOOLS UNDER THE COMPETENCY-BASED APPROACH

ABSTRACT: The objective of this article was to generate a theoretical approach on managerial performance for primary schools in the Sucre municipality, Zulia state under the competency approach. It was theoretically supported by Benavides (2020), Levy (2021) among others. The research was qualitative, phenomenological. The key informants were six managers. The instruments were: unstructured interview, recordings. According to the findings, the elements of managerial performance are a set of functions, skills and competencies that the manager must possess to perform in accordance with the requirements of the Ministry of Popular Power for Education; The adaptation of the competency-based approach to school management implies that the manager masters not only managerial knowledge, but also has the ability to solve problems.

KEYWORDS: Managerial performance, competency-based approach, primary schools.

DESEMPENHO GERENCIAL PARA ESCOLAS PRIMÁRIAS SOB A ABORDAGEM POR COMPETÊNCIAS

RESUMO: Este artigo teve como objetivo gerar uma abordagem teórica sobre o desempenho gerencial para escolas primárias no município de Sucre, Estado Zulia, sob a abordagem por competências. Busca-se promover mudanças substantivas na forma de gerir as instituições educacionais, desenvolvendo altos níveis de efetividade e gerenciando processos de mudança no desempenho dos professores para alcançar a excelência educacional. Foi fundamentado teoricamente em Benavides (2020), Levy (2021), entre outros. A pesquisa foi qualitativa, fenomenológica. Os informantes-chave foram seis diretores. Os instrumentos utilizados foram entrevistas não estruturadas e gravações. De acordo com os resultados, os elementos do desempenho gerencial compreendem um conjunto de funções, habilidades e competências que os gestores devem possuir para atuar de acordo com os requisitos do Ministério do Poder Popular para a Educação. A adaptação da abordagem por competências à direção escolar implica que o gerente domine não apenas os conhecimentos de gestão, mas também tenha a habilidade de solucionar problemas.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho gerencial, abordagem por competências, escolas primárias.

RÉFLEXIONS CRITIQUES SUR LES EXERCICES DE POUVOIR DANS L'INTERACTION ENSEIGNANT-ÉTUDIANT

RÉSUMÉ : Cet article avait pour objectif de proposer une approche théorique de la performance managériale pour les écoles primaires de la municipalité de Sucre, dans l'État de Zulia, selon l'approche par compétences. Il vise à favoriser des changements substantiels dans la manière de gérer les institutions éducatives, en développant de hauts niveaux d'efficacité et en gérant ainsi les processus de changement dans la performance des enseignants afin d'atteindre l'excellence éducative. Il s'est appuyé théoriquement sur Benavides (2020), Levy (2021), entre autres. La recherche était qualitative et phénoménologique. Les informateurs clés étaient six directeurs. Les instruments utilisés étaient des entretiens non structurés et des enregistrements. Selon les résultats, les éléments de la performance managériale comprennent un ensemble de fonctions, de compétences et d'aptitudes que le gestionnaire doit posséder pour agir conformément aux exigences du Ministère du Pouvoir Populaire pour l'Éducation. L'adaptation de l'approche par compétences à la direction scolaire implique que le gestionnaire maîtrise non seulement les connaissances en gestion, mais qu'il possède également l'aptitude à résoudre les problèmes.

MOTS-CLÉ: Performance managériale, approche par compétences, écoles primaires.

Ana Bell Barrera Ruza

MSc Administración de la Educación Básica. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) - Bobures, Venezuela.

Correo Electrónico: anabellbarrera@gmail.com

Roaxi Carolina Pimienta Chourio

MSc Docencia para la Educación Superior. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) - Bobures, Venezuela.

Correo Electrónico: pimienta1986roaxi@gmail.com

Dubraska M. Cáceres Zambrano

MSc. Educación Planificación Educativa. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) - Bobures, Venezuela.

Correo Electrónico: dubraskacaceres28@gmail.com

RESUMEN: El presente artículo tuvo como propósito generar una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias del municipio Sucre, Estado Zulia bajo el enfoque por competencias, por cuanto se busca propiciar cambios sustantivos en la forma de gerenciar las instituciones educativas, desarrollando grandes niveles de efectividad, gestionando de esa manera procesos de cambio en el desempeño de los docentes con el fin de alcanzar la excelencia educativa. Se sustentó teóricamente en Benavides (2020), Levy (2021) entre otros. La investigación fue cualitativa, fenomenológica. Los informantes clave fueron seis directivos. Los instrumentos fueron: entrevista no estructurada, grabaciones. Según los hallazgos los elementos del desempeño gerencial son un conjunto de funciones, habilidades y competencias que debe poseer el directivo para desempeñarse de acuerdo con los requerimientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación; la adaptación del enfoque por competencias a la dirección escolar, implica que el gerente domine, no sólo conocimientos gerenciales, sino que además posea la aptitud, para solucionar los problemas.

PALABRAS CLAVE: Desempeño gerencial, enfoque por competencias, escuelas primarias.

Introducción

El desempeño gerencial ocurre en el ámbito de una unidad social coordinada, estructurada por personas, quienes funcionan con relativa continuidad, para lograr metas en común, denominada organización, la cual es administrada por individuos llamados gerentes, por ser los encargados de ocupar los puestos directivos, demandando ejecutar múltiples actividades para garantizar su óptimo funcionamiento. Por lo tanto, en las instituciones educativas, el desenvolvimiento del personal responsable, implica un continuo accionar en cuanto a la función la dinámica del plantel, por ello, se le califica como elemento energizador.

Por esa razón, el desempeño gerencial, se puede entender

como el conjunto de actividades que deben darle cumplimiento los gerentes educativos, para conducir efectiva, eficazmente la organización, lo cual implica asociarlas con la ejecución de las tareas inherentes a la acción gerencial, las cuales apoyadas en habilidades, las cuales modelan el comportamiento del personal, involucrándolos comprometidamente con el trabajo, pero, en la actualidad se percibe quizás como parcialmente satisfactorio.

Dentro de ese contexto, esta investigación se propone generar una aproximación teórica para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias, la cual busca propiciar cambios sustantivos en la forma cómo se gerencian las instituciones escolares desarrollando gran efectividad con base en la promoción del trabajo en equipo, estableciendo con el cuerpo docente estrategias pedagógicas, tanto dentro como fuera del aula, las cuales motiven y promuevan el interés de los estudiantes, gestionando cambios en el desempeño docente, para alcanzar la excelencia en la escuela.

Para ello se plantea como propósito general generar una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias; siendo los propósitos específicos: Precisar los elementos del desempeño gerencial ejercido por los directores de las escuelas primarias; conocer la actitud de los directores hacia el desempeño gerencial en base al enfoque por competencias, desarrollándose una investigación cualitativa, con enfoque fenomenológico, aplicada a las instituciones escolares del municipio Sucre, estado Zulia; sistematizada en este informe conformado de la siguiente manera: el resumen, la introducción donde se plantea de manera sintetizada la problemática, la fundamentación teórica, los hallazgos, la interpretación, las reflexiones y las referencias bibliográficas.

Fundamentación Teórica

Desempeño gerencial

Emana del deseo o la necesidad de hacer cambios para adaptarlos a un nuevo propósito, por lo cual los gerentes educativos no deben limitarse solamente a dar órdenes e instrucciones emanadas de las autoridades escolares; por el contrario, su tarea constituye en impulsar, lograr cambios, desarrolla acciones y prácticas pedagógicas en relación a las necesidades prioritarias de su centro de trabajo, así como del equipo docente.

Para que este se desarrolle eficientemente se requiere de los procesos administrativos, interdependientes unos de otros, pero a su vez relacionaos. Por tanto, puede ser estudiado con base a diversas variables, las cuales explican su comportamiento, delimitan su campo de acción.

Al respecto, Stoner (2020), lo definen es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

Por ello, se asocia a las funciones administrativas formuladas por la teoría clásica de la administración, que hoy en día se mantienen vigentes sirviendo como patrón de comparación para determinar cómo debe ser el desenvolvimiento del gerente educativo en su cargo. Pero, éstas no son las únicas variables relacionadas con este tema, también nos permiten conocer su efectividad en su desenvolvimiento como directivo. En ese sentido, el desempeño gerencial según Cummings y Schwab (2019):

...esté dado por dos componentes la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal con el fin de que sigan trabajando de la mejor manera en beneficio de la institución (p.90).

Resulta claro que el desempeño del gerente en una institución escolar es factor clave, predominante para alcanzar la competitividad directiva frente a las demás organizaciones, siempre y cuando sus comportamientos tanto observables como habituales contribuyan al éxito en la institución; es decir, sus actividades gestionadas mediante una correcta ejecución, tanto de las funciones como roles gerenciales, contribuyan a la mejoría, en la conducta del personal así como lograr las metas institucionales.

Al hablar de desempeño gerencial en la educación primaria, se establece automáticamente la relación entre la palabra acción, rol o desenvolvimiento dentro del recinto escolar como directivo. En consecuencia, se refiere al cumplimiento laboral del personal que lo integra. Parafraseando a Gibson (2019), esta actuación en una institución educativa depende de su motivación, iniciando o dirigiendo su comportamiento conjuntamente con su capacidad laboral para determinar su rendimiento en las funciones desarrolladas. Es decir, la capacidad del individuo para ejecutar en el campo laboral, convirtiéndose en una fuerza interna la cual lo impulse a ser más competente cada día

Por ello, hoy en día, debe estar enfocado hacia el cambio, involucrando al personal, apoyándose en él, considerando para ello sus sentimientos y emociones, pero también ideas que éste puede compartir. Estas premisas conducen a un modelo de dirección, eficaz en la medida en la cual consiga el apoyo del colectivo para cumplir la misión institucional. De esa manera, la función directiva en los centros educativos del nivel de educación primaria, responde a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) la cual establece en sus diferentes artículos (3, 102 y 103), que la misma es un deber social de máximo interés para el Estado y un de-

recho humano, toda persona debe recibir una enseñanza integral, con calidad, con pertinencia social, permanente, en iguales condiciones, oportunidades. Se define además como un servicio público, gratuito, obligatorio, democrático fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento.

En ese sentido, es imprescindible directivos con capacidad cumplir los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, estar dispuestos a impulsar en los docentes la práctica innovadora en la solución a los problemas académicos; por tal razón, utiliza la comunicación, participación, trabajo en equipo y toma de decisiones como elementos claves para fortalecer la interacción humana, lograr los objetivos y alcanzar la calidad educativa.

Elementos del desempeño gerencial

En la actualidad, la sociedad venezolana pasa por una serie de transformaciones en distintos ámbitos que impactan directamente a los diferentes subsistemas educativos, afectando particularmente a la educación primaria. Estos cambios afectan significativamente las instituciones escolares, las cuales deben enfrentar constantemente un gran número de desafíos, reflejados en la manera como se conduce el desempeño gerencial.

En ese sentido, se espera que el siglo XXI, debido a los cambios propuestos por la sociedad, generen transformaciones en la escuela convirtiéndola en una organización inteligente, es decir, una institución con capacidad ofrecer una educación de calidad, donde se favorezca la participación comunitaria, conducente a fortalecer el cambio político y socio-educativo planteado en Venezuela, con conciencia social, así como generadora de conocimientos en colectivo. Por lo anteriormente expuesto, las investigadoras consideran los elementos del desempeño gerencial de la siguiente manera:

Funciones básicas: Las funciones gerenciales se refieren al cumplimiento de las actividades administrativas, implicando numerosas acciones por cuanto ellas permiten establecer la división del trabajo, autoridad, disciplina, estabilidad en la organización, el espíritu colectivo. En ese sentido, Jones y George (2019) las definen como aquellas que “se encargan de ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas” (p.8).

De acuerdo con los autores anteriores, las funciones básicas son los elementos esenciales del desempeño gerencial, mediante la cual los directivos cumplen con las labores inherentes a su cargo, ayudándolos a coordinar mejor los recursos existentes en la institución. Dentro de ese contexto, Corredor (2021) acota “el proceso administrativo funciona como un sistema coordinado de cuatro fases o

aspectos consecutivos: planificar, organizar, ejecutar y controlar” (p.10), las cuales debe cumplir el gerente educativo para garantizar resultados positivos en la organización.

Se puede afirmar que, su éxito se evidencia en el cumplir eficientemente las funciones gerenciales para dar respuesta a todas las situaciones presentes en la organización según las orientaciones emanadas del ente rector, demostrando una conducta activa, consciente, solidaria en la transformación social, con liderazgo, una visión clara de la institución y un equipo colaborador con su gestión. Por tanto, debe dominar la: planificación, organización, dirección, control.

Por otra parte, las habilidades gerenciales contribuyen a fortalecer el desempeño laboral del docente, pues mediante su trabajo pedagógico, administrativo y comunitario se fortalece el propósito de la escuela. En este sentido, las investigadoras lo definen como un sistema que permite valorar, apreciar las actividades realizadas por una persona en el cargo cumplido; en consecuencia, se concibe como la valoración del trabajo realizado atendiendo los problemas presentados.

Enfoque por competencias

Las competencias se pueden definir como una combinación de conocimientos, capacidades, actitudes adecuadas al contexto, siendo elementos clave para el desarrollo personal, profesional del docente en cualquier nivel educativo. En ese sentido, resultan más que el dominio de un conocimiento o un procedimiento, pues se constituyen en habilidades combinadas con prácticas, motivaciones, valores éticos, emociones, así como otros componentes sociales, los cuales actúan conjuntamente para lograr una acción eficaz.

Según López (2021) las competencias se conciben como “la capacidad para dominar un campo determinado” (p.347), es decir, es un desempeño sobresaliente en una actividad determinada lo cual implica el conocimiento, habilidad, aptitud, motivación que se desarrolla en un campo particular, al aprender a tratar con tareas bien definidas, así como dar respuestas efectivas, apropiadas para resolver problemas del ámbito o dominio de la misma.

Desde esa perspectiva, se puede decir que las competencias gerenciales asumen estructuras dependiendo del contexto donde se presentan algunas definiciones, con una construcción social de aprendizaje significativo y útiles para el desempeño productivo en una situación laboral real, la cual se obtiene no solo mediante la instrucción, sino también con medidas logradas a través del aprendizaje por experiencias concretas en el trabajo.

Por tanto, pueden definirse como la aptitud del geren-

te para desempeñar sus funciones con base en los requerimientos de calidad específicos de su campo laboral. Esta se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades expresadas en el conocer, laborar, saber hacer, es decir, la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. En el caso de la gerencia, este concepto es aplicable a aquellas características personales que deben poseer de manera general los líderes.

Al respecto, es pertinente entender que las competencias gerenciales son comportamientos observables, pero también subjetivos en cuanto que la percepción de los mismos depende del observador, por tal razón, cuando se evalúan las se requiere un procedimiento más cuidadoso que el de los objetivos. Para ello, Benavides (2020), proponen tres tipos específicos de ellas: genéricas, laborales, profesionales.

Competencias genéricas: Son consideradas por Benavides (2020), como una serie de características requeridas por los individuos, generalizables en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado. Su finalidad se orienta al fortalecimiento de la identidad, considerando que nacen de las políticas, objetivos de la organización. Desde ese punto de vista puede definirse como un conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo, actitudes, valores, rasgos de carácter, así como motivos, los cuales constituyen el componente menos visible del individuo.

Para Tobón (2021), las competencias genéricas se caracterizan por: (a) aumentar las posibilidades de empleabilidad, al permitirle a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro, pues dominan los procesos básicos, acordes con su gestión; (b) favorecer la gestión, consecución, conservación del empleo; (c) permitir la adaptación a diferentes entornos laborales, debido a su dominio; (d) no estar ligadas a una ocupación en particular; (e) adquirirse mediante la enseñanza y el aprendizaje, es decir, durante su formación profesional; (f) su adquisición, desempeño pueden evaluarse en forma rigurosa.

Competencias laborales: Los directivos escolares para desempeñar sus funciones necesitan su dominio, según su cargo, las cuales comprenden atributos personales que se aportan al trabajo para lograr un desempeño eficiente. En ese sentido, se perciben como la capacidad para cumplir las funciones gerenciales. Implican, por tanto, habilidades para cumplir exitosamente con su trabajo, es decir, es una aptitud real demostrada, significando su capacidad productiva en términos de su desempeño, no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Desde esa perspectiva, las competencias laborales

son aquellas características que diferencian un desempeño superior de uno promedio o pobre. Por esa razón, un directivo escolar cuando es competente profesionalmente aplica e integra el saber, definido como el conjunto de conocimientos aprendidos o adquiridos a lo largo de su formación profesional; el saber hacer, o conjunto de habilidades y destrezas, las cuales le permiten aplicar los conocimientos procedimentales o técnicos según nivel educativo donde esté ejerciendo su rol

Para las investigadoras, la competencia laboral es una manera de describir: (a) lo que un directivo escolar es capaz de hacer; (b) la persona a quien puede juzgarse si el trabajo está bien hecho; (c) las condiciones en las cuales el gerente educativo debe demostrar su aptitud; (e) los tipos de evidencia necesarios para asegurar la realización consistente del trabajo, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Competencias profesionales: Levy (2021), la define como una cualidad humana presentada como una síntesis dialéctica en la integración funcional del saber (conocimientos diversos), hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades), ser (valores, actitudes) los cuales son movilizados en un desempeño eficiente a partir de sus recursos individuales que le permiten conducirse en un ambiente socio-profesional, humano acorde con las características, exigencias situacionales enfrentadas con relación a la función directiva.

En este tipo de competencia, se conjugan conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, valores, apropiados por el gerente educativo a través de la experiencia personal durante su formación profesional y ulterior desarrollo como directivo, aplicados integrada, contextualizadamente, mediante un desempeño eficaz, autónomo, flexible, versátil, sustentable e innovador. Por ello, es esencial su dominio por los directivos escolares como una vía para lograr un desempeño apropiado

De esa manera, las competencias gerenciales abarcan los aspectos referidos al desarrollo de los directivos o la capacidad para llevar a cabo acciones eficaces para optimizar el desempeño del personal en la institución, teniendo en mente el bien de la misma a largo plazo, mediante el trabajo en equipo, la cooperación, es decir, poseer la habilidad para promover el trabajo conjunto del personal, por último, desempeñar como líder dentro y fuera del centro educativo

Desde esa perspectiva, las competencias gerenciales permiten al gerente educativo visualizar claramente el futuro de sus escuelas, motivando a todo el personal a trabajar en su materialización, por esa razón, requiere poseer expectativas elevadas sobre cómo debe ser funcionamiento en su organización, ofreciendo una retroalimentación constructiva, positiva con el propósito para solucionar los

problemas y mejorar su institución.

Métodos

En la presente investigación se asumió como postura el paradigma interpretativo, el cual generalmente utilizado para descubrir, refinar preguntas de investigación. En correspondencia con este planteamiento se asumió la presente investigación como un estudio cualitativo en el que se busca generar una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias del municipio Sucre, estado Zulia bajo el enfoque por competencias. En consonancia con su naturaleza, desde la perspectiva ontológica, la investigación propuesta busca considerar la realidad en los docentes con función directiva como dinámica, global, construida en un proceso de interacción con la misma.

Para lograr los propósitos planteados: Precisar los elementos del desempeño gerencial ejercido por los directores en las escuelas primarias; Conocer la actitud de los directores hacia el desempeño gerencial en base al enfoque por competencias, se desarrolló una investigación fenomenológica, mediante la cual se buscó abordar los significados que para los docentes con función directiva posee el desempeño gerencial buscando con esta investigación explicitar la experiencia en torno a esta temática.

Cabe destacar por lo antes planteado, que el diseño emergente requiere el empleo de técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales promuevan caminos creativos, propios de la naturaleza cualitativa del objeto de estudio. Ello permitió a las investigadoras acercarse con confianza a los actores sociales, formado por los docentes con función directiva en las escuelas primarias del municipio Sucre, Estado Zulia.

Como técnicas se empleó la entrevista en profundidad mediante encuentros cara a cara con los actores sociales en estudio. Así mismo, se empleó el testimonio focalizado, definido por Martínez (2020) como la técnica que invita al entrevistado a ampliar sus ideas sobre aspectos específicos del fenómeno en estudio en el cual se requiere su aporte. En este sentido, se le solicitó a los entrevistados manifestar de manera espontánea, libre sus percepciones y creencias sobre subcategorías muy específicas, para asignarle un valor agregado a la investigación.

Como informantes clave se consideraron seis directivos quienes laboran en diversas escuelas primarias nacionales del municipio Sucre, Estado Zulia. La selección de estos informantes estuvo sujeta a su disponibilidad para participar en la investigación, su desempeño profesional como directivos en escuelas primarias y la permanente intersubjetividad con las investigadoras por estar familiarizadas con el contexto por cuanto son docentes. Todo lo cual hace suponer que la información aportada por ellos se puede aprovechar como fuente simbólica e inclusive

contrastante.

Resultados

De acuerdo con la información aportada por los entrevistados, los elementos del desempeño gerencial constituyen un requisito indispensable para el funcionamiento de la gerencia, expresados básicamente en funciones, roles, habilidades, competencias que debe poseer el directivo para ejercer como tal eficientemente. En correspondencia con esto, los elementos conforman un sistema de componentes (funciones, competencias, habilidades), los cuales posibilitan el adecuado desenvolvimiento del gerente dentro y fuera de la institución.

Como funciones, los informantes mencionaron planificación, organización, dirección, control; dentro de las competencias el saber, el hacer, el saber hacer, eficiencia, efectividad, eficacia, responsabilidad; mientras para las habilidades mencionaron motivación, promotor de cambio e innovador. Se asume, según las respuestas de los informantes que dichos elementos no pertenecen a un tipo de dirección en particular, o a un contexto laboral específico, deben asumirlas el directivo en concordancia con su ámbito de trabajo, en este caso, el educativo, adaptándolos a su quehacer diario e incorporando los aspectos propios del entorno escolar.

Con relación a la actitud de los directores ante el desempeño gerencial, los informantes indicaron que ellos se desempeñan en concordancia con los requerimientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, por cuanto éstos son muy específicos en cuanto a las funciones a cumplir, siendo una guía para cumplir según lo pautado, pero no implementar cambios según criterio personal.

Los informantes indicaron además que aun cuando hayan manifestado cuales eran los aspectos requeridos para adaptar el enfoque por competencias a la dirección escolar, en la práctica la mayoría de éstos no pueden ser aplicados por cuanto las exigencias del ente rector son un obstáculo para ello, al no permitirles aplicar nada sin estar establecido dentro del modelo educativo vigente.

Así mismo, manifiestan, el modelo educativo actual no plantea la figura del directivo gerente, pues las escuelas no deben ser conducidas como si fuera una empresa, sino ser dirigidas en concordancia con lo expresado por la comunidad mediante los consejos educativos, razón por la cual no se toman en cuenta las competencias de quienes asumen la dirección. Por lo antes expuesto, la actitud asumida por los informantes sobre el desempeño gerencial no siempre es la más adecuada, por cuanto muestran conformidad ante los mandamientos del Ministerio, concretándose en cumplir con lo requerido, sin importar su desarrollo personal/profesional, el cual es mucho más valioso que cualquier cargo o función.

En ese sentido, manifiestan su transitoriedad en la función por lo cual no se esmeran en ir más allá de lo estrictamente necesario ni en actualizar o adquirir conocimientos gerenciales, indicando que luego regresan al aula y éstos son inútiles. Por esa razón, para algunos informantes lo fundamental es cumplir con los lineamientos oficiales, mientras para otros es un comportamiento específico.

En cuanto a la adaptación del enfoque por competencias a la dirección escolar, para los adoptar el enfoque por competencias en la dirección escolar implica que el gerente domine, no sólo conocimientos gerenciales, sino, además posea la aptitud y la actitud necesaria para aplicarlos en cualquier situación presentada, en colaboración con el colectivo escolar (personal, padres, representantes), el cual debe estar siempre inmerso en las actividades gerenciales, por cuanto lograr las metas institucionales no es tarea solamente del directivo, sino del trabajo en equipo.

Discusión

Con relación al primer propósito: Precisar los elementos del desempeño gerencial ejercido por los directores en las escuelas primarias, existen aspectos coincidentes en las respuestas de los informantes; estos son funciones gerenciales, habilidades, competencias, distingüendo entre estas el saber, hacer, saber hacer, eficiencia, efectividad, eficacia, responsabilidad lo cual es indicativo que para lograr desarrollar las funciones y habilidades gerenciales es indispensable poseer conocimientos teóricos, prácticos así como tener la capacidad para integrar ambos en el quehacer diario, lo cual permitirá ejercer una gerencia eficiente, efectiva, eficaz.

Lo anterior permite inferir que hablar de desempeño gerencial se refiere a directivos con compromiso social; es decir, personas concretas quienes toman decisiones, las cuales afecten a los demás, positiva o negativamente y, en consecuencia, no actúan en un vacío social. No es simplemente una idea de la institución, tampoco es una práctica orientada al lograr resultados en forma eficiente según unos objetivos previamente determinados. La misma conlleva a un fuerte compromiso con la sociedad.

Cabe destacar, que la investigación como reflexión del desempeño gerencial conlleva a reconsiderar al directivo como un gerente, en consecuencia, a una re-contextualización teórico-práctica de su función, donde él actúa en un medio complejo, un escenario nuevo y cambiante en donde interactúan múltiples factores y condiciones. En esos escenarios complejos, cambiantes, muchas veces contradictorios, el directivo se enfrenta a problemas con difícil solución aplicando una regla, técnica o procedimiento, menos irreflexivo. Por ello, requiere cultivar un conjunto de competencias, las cuales le permitan descifrar signifi-

cados, construir saber acerca de los escenarios concretos, simbólicos e imaginarios en donde vive y actúa.

En ese sentido, las organizaciones escolares necesitan contar con personal altamente calificado en el área gerencial, quienes posean destrezas, habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente donde se estimule el compromiso, la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, hacia los resultados, por ende, al rendimiento tanto individual como grupal del personal.

Con referencial al propósito: Conocer la actitud de los directores hacia el desempeño gerencial en base al enfoque por competencias, lo manifestado por los informantes, este es una actitud del directivo ante la función asignada, lo cual implica involucrar aspectos exitosos tomados de la gerencia en otras organizaciones adaptándolos a su realidad cotidiana, incorporando, tanto al personal como a la comunidad en el quehacer de la dirección para que en colectivo contribuyan a lograr los objetivos institucionales sin obviar los lineamientos emanados del ente rector, los cuales se alcanzan con mayor facilidad si el directivo posee las competencias necesarias para ello.

En ese sentido, para algunos informantes un directivo con un desempeño gerencial óptimo es aquel que, sin dejar de cumplir con los requerimientos del Ministerio, es capaz de comportarse como un gerente asumiendo riesgos, beneficiosos, tanto para la institución como para la comunidad innovando en sus funciones. Es decir, es una actitud, es su deber ser, por el cual debe estar dispuesto a correr riesgos, innovando, asumiendo aquellos aspectos exitosos aplicados en otras organizaciones para cumplir con los requerimientos del ente rector con mayor eficacia, efectividad.

Conclusiones

En este artículo se plantea una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias con base en el enfoque por competencias sirve como herramienta para la comprensión de los fenómenos producidos en la gerencia educativa. El director o gerente es el elemento dinámico, confortador en la institución. Sin su guía, los recursos no cumplen su cometido, por lo tanto, el desempeño del gerente escolar, es lograr que todos los actores educativos, integren armónicamente sus esfuerzos en para elegir, lograr los objetivos educacionales

Puede decirse entonces que el objetivo de la dirección escolar es mejorar la calidad educativa, integrando a la organización, los recursos humanos, financieros, la enseñanza, propuesta curricular, didáctica, así como sus resultados académicos. Por esa razón, la gerencia educativa exige al directivo un desempeño gerencial cónsono con la

realidad de la escuela y del país en general. Es decir, alguien con capacidad para actuar eficiente, eficazmente, lo cual se logra con base en suficientes competencias, habilidades para dirigir con responsabilidad, establecer nuevas relaciones interpersonales apoyándose tanto en la autoridad como en el compromiso en los centros escolares.

La concepción de la nueva gerencia requiere un directivo planificador, organizador, coordinador, quien dirija, controle en atención a un trabajo en equipo, el cual conlleve a una mejor productividad del personal a través del ejercicio de las funciones inherentes a su rol en donde prevalezca la eficiencia, así como la eficacia para lograr una gerencia efectiva; además, desarrollar una serie de habilidades, las cuales le permitan cumplir exitosamente su tarea, desarrollando competencias para generar un desempeño gerencial exitoso, demostrando identificación con los objetivos institucionales, asumiendo compromisos, ética personal-profesional. En ese marco, se considera un gerente competente cuando aplica e integra el saber, en concordancia con el contexto donde esté ejerciendo su rol gerencial.

Sin embargo, algunos directores asumen una actitud conservadora, en la cual los directivos desarrollan su trabajo según los lineamientos emanados del ente rector, sin ir más allá, concretándose en seguir e impartir órdenes, las cuales deben ser acatadas por el personal; mientras otros muestran una actitud innovadora en la cual emprenden acciones cooperativamente, orientadas hacia la innovación del nivel administrativo, apoyando su gestión en los recursos tanto materiales como humanos para que el trabajo sea compartido, de esta forma, las funciones gerenciales sean efectivas.

Referencias bibliográficas

- Benavides, O. (2020) Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. (5ª. Ed) Bogotá. Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas. Venezuela. Gaceta 36.680
- Corredor, S. (2021) Gerencia Estratégica. (8va. Ed) Bogotá. Colombia: Editorial Norma
- Cummings, L y Schwab, D. (2019) Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación. (7ª Ed) México: Editorial Trillas
- Gibson, G. (2019) Liderazgo Empresarial. (12ª Ed) Barcelona. España: Editorial Edim
- Jones, G. y George, J. (2019) Administración Contemporánea (8va. Ed) México. Editorial Mc Graw Hill

Levy, L. (2021) Administración de Recursos Humanos. (7ª Ed) México: Editorial Prentice Hall

López, F. (2021) Manual de evaluación escolar (9na. Edic.) buenos Aires. Editorial Homosapiens

Martínez, M. (2020) Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. (4ª Ed) México: Editorial Trillas

Stoner, J. (2020) Management Organizacional (10ª Ed) México: Editorial Irvin

Tobón, S. (2021) Formación basada en Competencias. Bogotá. Colombia: Editoral Ecoe



Excelencia y creatividad empresarial como pilares en la sostenibilidad y crecimiento organizacional

Andreina Salazar

Abogada (URBE). Participante de la Maestría en Gestión del Talento Humano (UJGH). Diplomado en Formación Docente. Jefe de Servicios, Notaria Publica Novena de Maracaibo, Estado Zulia.

Correo Electrónico: andreinasalazar199@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3503-0581>

Harvin Fernández

Licenciado en Comunicación social, mención Desarrollo Social (UNICA). Participante de la Maestría en Gestión del Talento Humano (UJGH). Diplomado en Formación Docente. Diplomado en Community Management. Subdirector de Información y Cultura de la Universidad. Dr. José Gregorio Hernández.

Correo Electrónico: hfernandez@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8733-7775>

Juan Carlos Bracho

Abogado (LUZ). Participante de la Maestría en Gestión del Talento Humano. Cursante de la Carrera de Ciencias Políticas (LUZ). Corredor de Seguros.

Correo Electrónico: juanbracho591@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0899-3494>

RESUMEN: El artículo analiza cómo la excelencia y la creatividad empresarial son fundamentales para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. Se emplea una metodología descriptiva y documental, utilizando una revisión sistemática de la literatura para recopilar datos de una variedad de fuentes relevantes. Los resultados resaltan que una cultura de excelencia fortalece la eficiencia operativa y promueve la adaptabilidad organizacional. Además, se evidencia que la creatividad impulsa la innovación, crucial para el crecimiento empresarial a largo plazo. Las estrategias propuestas, como los sistemas de incentivos y la promoción de una mentalidad de crecimiento, son clave para fomentar la excelencia y la creatividad empresarial. En conjunto, estos pilares sostienen el éxito y la competitividad de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico. En conclusión, la excelencia y la creatividad empresarial son elementos esenciales que diferencian entre el éxito y el estancamiento en un mercado cada vez más desafiante.

PALABRAS CLAVE: creatividad empresarial, sostenibilidad, crecimiento organizacional.

Introducción

La excelencia y la creatividad empresarial se consideran pilares fundamentales para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. En un mundo cada vez más competitivo y en constante cambio, estos conceptos se entrelazan y se complementan, permitiendo a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar.

La excelencia empresarial se refiere a la capacidad de una organización para ser eficiente y efectiva en todos sus procesos,

EXCELLENCE AND BUSINESS CREATIVITY AS PILLARS FOR SUSTAINABILITY IN ORGANIZATIONAL GROWTH

ABSTRACT: The article analyzes how business excellence and creativity are fundamental to organizational sustainability and growth. A descriptive and documentary methodology is employed, using a systematic literature review to collect data from a variety of relevant sources. The results highlight that a culture of excellence strengthens operational efficiency and promotes organizational adaptability. Furthermore, it is evident that creativity drives innovation, crucial for long-term business growth. The proposed strategies, such as incentive systems and promoting a growth mindset, are key to fostering business excellence and creativity. Together, these pillars sustain the success and competitiveness of organizations in a dynamic business environment. In conclusion, business excellence and creativity are essential elements that differentiate between success and stagnation in an increasingly challenging market.

KEYWORDS: business creativity, sustainability, organizational growth.

L'EXCELLENCE ET LA CRÉATIVITÉ ENTREPRENEURIALE EN TANT QUE PILIERS DE LA DURABILITÉ ET DE LA CROISSANCE ORGANISATIONNELLE

RESUMO: Cet article analyse comment l'excellence et la créativité entrepreneuriale sont essentielles à la durabilité et à la croissance organisationnelle. Une méthodologie descriptive et documentaire est utilisée, en utilisant une revue systématique de la littérature pour recueillir des données à partir de diverses sources pertinentes. Les résultats mettent en évidence qu'une culture de l'excellence renforce l'efficacité opérationnelle et favorise l'adaptabilité organisationnelle. De plus, il est démontré que la créativité stimule l'innovation, cruciale pour la croissance à long terme des entreprises. Les stratégies proposées, telles que les systèmes d'incitation et la promotion d'une mentalité de croissance, sont essentielles pour encourager l'excellence et la créativité entrepreneuriale. Ensemble, ces piliers soutiennent le succès et la compétitivité des organisations dans un environnement économique dynamique. En conclusion, l'excellence et la créativité entrepreneuriale sont des éléments essentiels qui font la différence entre le succès et l'immobilisme sur un marché de plus en plus exigeant.

PALAVRAS-CHAVE: criatividade entrepreneuriale, durabilidade, crescimento organizacional.

EXCELÊNCIA E CRIATIVIDADE EMPRESARIAL COMO PILARES NA SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

RÉSUMÉ : O artigo analisa como a excelência e a criatividade empresarial são fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento organizacional. Utiliza-se uma metodologia descritiva e documental, utilizando uma revisão sistemática da literatura para coletar dados de uma variedade de fontes relevantes. Os resultados destacam que uma cultura de excelência fortalece a eficiência operacional e promove a adaptabilidade organizacional. Além disso, evidencia-se que a criatividade impulsiona a inovação, crucial para o crescimento empresarial a longo prazo. As estratégias propostas, como sistemas de incentivo e promoção de uma mentalidade de crescimento, são chave para fomentar a excelência e a criatividade empresarial. Em conjunto, esses pilares sustentam o sucesso e a competitividade das organizações em um ambiente empresarial dinâmico. Em conclusão, a excelência e a criatividade empresarial são elementos essenciais que diferenciam o sucesso do estagnação em um mercado cada vez mais desafiador.

MOTS-CLÉ: criatividade empresarial, sustentabilidade, crescimento organizacional.

productos y servicios, superando consistentemente las expectativas de los clientes y otras partes interesadas. Por su parte, la creatividad empresarial se centra en la innovación, generando ideas, productos y servicios originales que impulsan el desarrollo y la diferenciación de la organización, adaptándose a los cambios del entorno.

El propósito del artículo es analizar cómo la excelencia y la creatividad empresarial actúan como pilares esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. En un entorno empresarial marcado por la competencia y el cambio constante, estos dos elementos se vuelven cruciales para que las empresas no solo sobrevivan, sino que prosperen.

Fomentar una cultura de excelencia y creatividad dentro de la empresa no solo mejora la eficiencia y la efectividad, sino que también permite a las organizaciones innovar y adaptarse a los cambios del entorno, diferenciándose de la competencia. Por tanto, son aspectos clave que deben ser desarrollados y promovidos para asegurar el éxito empresarial a largo plazo.

Ambos pilares, la excelencia y la creatividad, son cruciales para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. La excelencia empresarial asegura operaciones eficientes y efectivas, minimizando costos y maximizando la calidad de los productos y servicios. Esto no solo satisface las expectativas de los clientes, sino que también genera confianza y lealtad hacia la marca. La implementación de sistemas de gestión de calidad, la mejora continua de los procesos y la capacitación de los empleados son estrategias clave para lograr este objetivo.

La investigación se justifica en varios niveles. Desde una perspectiva práctica, entender cómo estos dos pilares influyen en la sostenibilidad y el crecimiento organizacional es crucial para que las empresas puedan implementar estrategias efectivas. En un entorno de negocios dinámico y competitivo, las empresas que adoptan prácticas de excelencia y fomentan la creatividad logran no solo mantenerse relevantes sino también sobresalir en el mercado. Este conocimiento práctico permite a los líderes empresariales tomar decisiones informadas que mejoran la eficiencia operativa, optimizan recursos y potencian la innovación.

Teóricamente, la investigación sobre la excelencia y la creatividad en el contexto empresarial amplía el entendimiento académico de cómo estos factores interactúan y contribuyen al éxito organizacional. Explorar estos conceptos desde un marco teórico ofrece una base sólida para el desarrollo de modelos y teorías que pueden ser aplicados en diversas industrias.

La intersección entre la excelencia y la creatividad no solo proporciona un campo fértil para nuevas investigacio-

nes, sino que también desafía y refina las teorías existentes sobre gestión, innovación y sostenibilidad. Esta profundización teórica enriquece el cuerpo de conocimiento académico y ofrece nuevas perspectivas sobre cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en un entorno en constante evolución.

En el ámbito empresarial, la investigación justifica la necesidad de integrar la excelencia y la creatividad en la estrategia corporativa para asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo. Las empresas que comprenden y aplican estos principios pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles, diferenciándose de sus competidores.

La excelencia empresarial asegura operaciones eficientes y efectivas, mientras que la creatividad impulsa la innovación y la capacidad de adaptación. Este enfoque dual permite a las empresas no solo responder a las demandas actuales del mercado, sino también anticiparse y prepararse para futuros desafíos. Además, al fomentar una cultura de excelencia y creatividad, las empresas mejoran la satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para la fidelización y el éxito comercial a largo plazo.

La integración de la excelencia y la creatividad también responde a la necesidad de resiliencia empresarial. En un mundo donde las crisis y los cambios son inevitables, las organizaciones que cultivan estos valores están mejor preparadas para enfrentar y superar adversidades. La excelencia facilita una base sólida de operaciones eficientes, mientras que la creatividad proporciona las herramientas para innovar y adaptarse rápidamente. Esta combinación no solo permite la supervivencia en tiempos difíciles, sino que también abre oportunidades para el crecimiento y la expansión.

Por último, la investigación en este campo también tiene implicaciones significativas para la formación y el desarrollo de líderes empresariales. Los líderes que entienden y valoran la importancia de la excelencia y la creatividad pueden inspirar y guiar a sus equipos hacia un rendimiento superior. Al fomentar un entorno de trabajo que valora tanto la alta calidad como la innovación, los líderes pueden construir organizaciones más robustas, dinámicas y competitivas.

Esto no solo mejora los resultados empresariales, sino que también contribuye al bienestar y la motivación de los empleados, creando un ciclo virtuoso de mejora continua y crecimiento. Este estudio es necesario porque la comprensión de la excelencia y la creatividad empresarial como pilares fundamentales es crucial para el desarrollo sostenible y el crecimiento de las organizaciones en un entorno global cada vez más competitivo y dinámico.

Fundamentación teórica

EXCELENCIA EMPRESARIAL

Peters y Waterman, (1982). Nos explica como:

La excelencia empresarial se refiere a la capacidad de una organización para superar consistentemente las expectativas de sus clientes, ofreciendo productos, así como servicios de calidad, innovadores que generen valor agregado, impulsados por una cultura organizacional fuerte y un liderazgo comprometido. (p. 3)

Así mismo, Collins, (2001). Detalla como:

La excelencia empresarial implica la búsqueda constante de la mejora continua, el establecimiento de metas ambiciosas, la construcción de una cultura basada en valores sólidos, la ejecución eficaz con disciplina, aplicando la adaptación estratégica con capacidad de reinventarse para mantener una ventaja competitiva a largo plazo. (p.10)

La excelencia empresarial busca mantener altos niveles de desempeño en todas sus áreas, innovando con alta rentabilidad. Contemplado desde un enfoque holístico estratégico refiere a la capacidad de una organización para lograr alcanzar altos niveles de desempeño así como de competitividad en todas las áreas, incluyendo la calidad tanto de sus productos como servicios, la eficiencia en sus procesos, la satisfacción de sus clientes así como de sus empleados. Basado en la búsqueda constante de la mejora continua, la innovación conjuntamente con la excelencia en la gestión de procesos, productos como también de sus servicios.

La esencia de la excelencia empresarial radica en contar con personal capacitado, comprometido, con altos valores los cuales persigan en conjuntos los objetivos propuestos por la organización. Esto implica la contratación de personal con habilidades y conocimientos relevantes, capacitándolos a sus empleados para su desarrollo continuo, manteniéndolos actualizados adaptándolos a los cambios del entorno empresarial. Aunado a eso se requiere de sistemas eficientes para la optimización de las operaciones, garantizando la calidad en los productos o servicios ofrecidos, implicando la implementación de tecnología adecuada, estandarizando procesos haciendo eficiente los recursos disponibles.

CREATIVIDAD EMPRESARIAL

Smith. (2004) define la creatividad empresarial como el proceso de generar ideas o conceptos nuevos y originales que tienen un valor económico y que pueden ser utilizados para la mejora de los productos, servicios o procesos de una organización. Esta creatividad empresarial puede ser desarrollada tanto por individuos dentro de la organización como por grupos de trabajo, y se considera como un factor clave para la innovación y la supervivencia de las empresas en un entorno competitivo.

La creatividad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para generar ideas novedosas, originales e innovadoras que conduzcan a la creación de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Es la habilidad de pensar de manera diferente, romper con las convenciones establecidas, encontrando soluciones creativas a los desafíos dando oportunidades a los futuros retos que enfrenta la empresa. Esto implica no solo tener ideas innovadoras, sino también tener la capacidad de llevarlas a cabo convirtiéndolas en acciones concretas que generen valor a las ventajas competitivas para la organización.

Ella se alimenta de la curiosidad, la imaginación, la experimentación, así como también la apertura a un nuevo enfoque de perspectivas. Requiere de un entorno de trabajo que se fomente tomando en consideración la creatividad, donde los empleados se sientan motivados, empoderándolos a tomar diferentes riesgos al proponer nuevas ideas. La creatividad es fundamental en un mundo constantemente cambiante el cual es cada vez más competitivo. Permitiendo a las organizaciones adaptarse a las demandas del mercado, anticiparse a las necesidades de los clientes, así como encontrar nuevas formas para agregar valor a través de la innovación. Además, puede ayudar a diferenciar a una empresa de sus competidores, generando nuevas oportunidades de negocio adquiriendo un crecimiento sostenible a largo plazo.

SOSTENIBILIDAD

Para Porter y Kramer, (2006). Puntualizan que “la sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de una organización o sistema económico para mantener un crecimiento desarrollado a largo plazo, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos generando beneficios económicos” (p. 45)

Por otra parte, desde el punto de vista de Kolk (2016). “La sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de una empresa o industria para generar beneficios económicos de manera continua, contribuyendo al bienestar de

la sociedad, minimizando el impacto negativo en el medio ambiente". (p. 23)

La importancia de mantener un crecimiento desarrollado a largo plazo hace a una empresa o industria sea rentable pudiendo generar beneficios económicos siendo capaz de mantener un nivel en la actividad sostenible en el tiempo, evitando caídas bruscas o crisis económicas de manera sostenida, lo cual implica para la empresa el tener una gestión eficiente de sus recursos, ser competitiva en el mercado siendo necesario adoptar políticas o prácticas las cuales promuevan tanto la estabilidad como el equilibrio en la economía, pudiendo generar ingresos los cuales superen tanto los costos como los gastos, involucrando a la empresa para poder mantenerla en el tiempo siendo financieramente viable; evitando desequilibrios o excesos los cuales pudieran llevarla a situaciones de insostenibilidad.

Por otro lado, implica contribuir al bienestar de la sociedad garantizando la eficiencia en el uso de los recursos utilizándolos de manera consiente y evitar el desperdicio utilizándolos de manera óptima, buscando alternativas al aplicar soluciones de manera mínima el consumo de recursos ayudando a maximizar la productividad haciendo considerar a la empresa los impactos sociales de sus actividades, buscar generar valor para la comunidad en la cual opera. Pudiendo hacerlo a través de la creación de empleo, el desarrollo de productos o servicios los cuales satisfagan las necesidades de la sociedad, coadyuvando a la participación en iniciativas de nuevos proyectos para mejorar la calidad de vida de las personas.

CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Para Robbins y Coulter, (2016) definen el crecimiento organizacional como el proceso mediante el cual una organización aumenta su tamaño, recursos, capacidades, mejorando su eficiencia como efectividad para lograr sus metas u objetivos. De igual manera, Hitt, Ireland, y Hoskisson, (2017), nos habla sobre el crecimiento organizacional donde indica "El crecimiento organizacional se refiere al aumento sostenido al planificar en los recursos, capacidades para finalmente observar los resultados obtenidos en una organización a lo largo del tiempo". (p. 23)

El crecimiento organizacional puede ser impulsado por diversos factores, pudiendo manifestarse de diferentes formas como aumentar la fabricación para así expandirse a nuevos mercados pudiendo diversificar su producto. Es importante para cualquier empresa permita aprovechar oportunidades en el mercado aumentando la competitividad de sus ganancias, mejorando su posición industrial, generando crecimiento en sus beneficios económicos, con la creación de nuevos empleos al desarrollar conocimiento en nuevas habilidades.

Existen diferentes estrategias que una empresa puede utilizar para lograr un crecimiento organizacional exitoso. Algunas de estas estrategias incluyen la expansión geográfica, donde la empresa busca ingresar a nuevos mercados o ampliar su presencia en los mercados existentes. Esto puede implicar la apertura de nuevas sucursales, la creación de alianzas estratégicas con socios locales o la adquisición de empresas locales.

Sin embargo, el crecimiento puede presentar desafiantes riesgos, como requerir inversiones significativas en recursos financieros, humanos y tecnológicos, con una creciente complejidad organizativa, dificultando el mantener efectivamente la calidad en todas las áreas de la empresa. Para lograr un crecimiento organizacional exitoso, las empresas deben tener una estrategia claramente definida que incluya objetivos de crecimiento específicos alcanzando acciones concretas. Además de contar con una estructura organizativa adecuada, sistemas de gestión que sean eficientes en conjunto con una cultura empresarial que fomente la innovación llevada de la mano del aprendizaje.

Otra estrategia habitual es la diversificación, donde la empresa persigue ingresar a nuevos segmentos de mercado o expandir su oferta de productos o servicios. Esto puede implicar el desarrollo de nuevos productos o la adquisición de empresas que ofrecen productos o servicios complementarios.

Metodología

La metodología empleada en este estudio se enmarcó dentro de un enfoque descriptivo, Según Arias (2012), una investigación de tipo descriptivo tiene como objetivo principal caracterizar un fenómeno, hecho, individuo o grupo. Esto significa que busca describir las características y propiedades del objeto de estudio, sin establecer relaciones de causa y efecto entre las variables. Lo anterior, centrado en el análisis de la excelencia y la creatividad empresarial como pilares para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

También, este estudio utilizó el diseño documental; Según Sabino (2002), la investigación documental es "aquella que se basa en la consulta de documentos escritos u algún otro material impreso, o en cualquier otra fuente de información que esté disponible" (p. 92). Destacando la utilización de fuentes confiables utilizando bibliografías claves para la investigación, mencionando que esta es una metodología comúnmente utilizada tanto en las ciencias sociales como en las humanas para la ampliación del conocimiento teórico acerca de un tema determinado.

Esto permitió profundizar en la revisión y análisis de fuentes ya existentes, proporcionando una base sólida

para entender cómo estos conceptos se aplicaban y beneficiaban a las organizaciones.

La población y muestra del estudio comprendieron artículos, informes y libros relevantes que abordaban la excelencia empresarial, la creatividad, la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. La selección de estas fuentes se realizó de manera cuidadosa, asegurando que fueran pertinentes y ofrecieran una visión comprehensiva del tema. Estas fuentes proporcionaron un amplio espectro de perspectivas e información necesaria para sustentar el análisis.

La técnica de recolección de datos se basó en una revisión sistemática de la literatura. Este método permitió identificar, evaluar e interpretar todas las investigaciones relevantes disponibles sobre el tema en cuestión. La revisión sistemática siguió un proceso riguroso que incluyó la búsqueda de literatura en bases de datos académicas, la evaluación de la calidad de las fuentes seleccionadas y la extracción de datos significativos que contribuyeran al objetivo del estudio.

El análisis de datos se llevó a cabo mediante técnicas comparativas y tabulación. El análisis comparativo permitió contrastar y comparar diferentes enfoques y resultados presentados en las fuentes seleccionadas, identificando patrones, similitudes y diferencias clave. La tabulación organizó estos datos de manera estructurada, facilitando su interpretación y la identificación de tendencias y conclusiones relevantes.

Finalmente, la metodología de este estudio, con su enfoque descriptivo y documental, utilizó una revisión sistemática de la literatura para recolectar datos de una población compuesta por artículos, informes y libros pertinentes. El análisis de datos se realizó mediante técnicas comparativas y tabulación, permitiendo una comprensión profunda y detallada de cómo la excelencia y la creatividad empresarial contribuyeron a la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

RESULTADOS

IMPACTO DE LA CULTURA DE EXCELENCIA EN LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Los resultados obtenidos destacan la importancia de integrar una cultura orientada a la calidad y excelencia dentro de las empresas. La tabla 1 presentada resume los hallazgos de varios autores sobre este tema. Loza (2022) destaca que una cultura organizacional enfocada en la calidad total puede transformarse en una cultura de excelencia. Esta transformación permite a la organización orientarse hacia la excelencia empresarial, consolidándose

como una empresa que no solo satisface, sino que supera las expectativas de sus grupos de interés. Este enfoque hacia la calidad total y la excelencia se traduce en operaciones más eficientes y efectivas, que a su vez contribuyen significativamente a la sostenibilidad organizacional.

Por otro lado, Hernández (2012) señala que la ausencia de una cultura organizacional que comprenda los conceptos de calidad y excelencia genera incertidumbre y temor dentro de las organizaciones. Este autor enfatiza la necesidad de fomentar una cultura que incorpore la calidad y la excelencia como componentes esenciales del proyecto de vida de cada miembro de la organización. La falta de esta cultura puede ser un obstáculo considerable para alcanzar la sostenibilidad organizacional, ya que impide el desarrollo de prácticas eficientes y adaptativas.

Tabla 1: Impacto de la Cultura

Autor	Impacto
Loza, (2022)	La cultura organizacional enfocada a la calidad total deriva en una cultura de excelencia, lo que permite direccionar a la organización hacia la excelencia empresarial y consolidarse como una empresa excelente que satisface las expectativas de sus grupos de interés.
Hernández, (2012)	La falta de una cultura organizacional que entienda los conceptos de calidad y excelencia ha provocado incertidumbre y temor en las organizaciones. Es necesario fomentar una cultura que considere a la calidad y excelencia como parte del proyecto de vida de cada persona.
Rodríguez, Umaña, y Vera, (2013).	El sistema de gestión de calidad es una base fundamental que genera un impacto significativo en la cultura organizacional, al establecer requisitos para una conducta idónea y responsable orientada hacia la excelencia.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados indican que una cultura de excelencia, respaldada por sistemas de gestión de calidad y una comprensión profunda de los conceptos de calidad y excelencia, es esencial para la sostenibilidad organizacional. La falta de esta cultura puede generar incertidumbre y obstaculizar el crecimiento, mientras que su presencia puede dirigir a la organización hacia un futuro sostenible y exitoso.

INFLUENCIA DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Los resultados recopilados sobre la influencia de la creatividad empresarial en el crecimiento organizacional revelan diversos puntos de vista presentados por diferentes autores (ver Tabla 2), como se muestra en la tabla proporcionada. Peek (2021) señala que la creatividad no necesariamente conduce directamente a innovaciones, pero destaca la importancia de trabajar en conjunto con la innovación para generar cambios que impulsen el crecimiento empresarial. Esto sugiere que la creatividad es un componente crucial en el proceso de innovación, que a su vez es fundamental para el crecimiento organizacional.

Serrat (2017) destaca que las organizaciones que fomentan un ambiente de apoyo a las ideas y crean espacios inspiradores para su personal tienden a mantener lugares de trabajo más innovadores y creativos. Este enfoque promueve la generación continua de ideas creativas, lo que a su vez impulsa la innovación y, por ende, el crecimiento

organizacional. Lee (2016) observa que las empresas innovadoras suelen incorporar características en su entorno laboral que fomentan la creatividad, como espacios de colaboración tecnológica y áreas de descanso mental. Estos entornos facilitan la generación de ideas creativas y su posterior implementación, lo que contribuye al crecimiento sostenible de la organización.

Cohendet y Simon (2015) plantean que la gestión de la creatividad para acelerar e impulsar la innovación es un desafío clave que enfrentan las empresas en entornos empresariales cada vez más complejos. Este enfoque subraya la importancia de adoptar estrategias efectivas para gestionar la creatividad y canalizarla hacia la innovación, lo que a su vez afecta positivamente el crecimiento de la organización. Por último, Montoya Flores (2015) destaca que las empresas con estructuras organizacionales más planas y flexibles tienden a facilitar el flujo de información y la sinergia de habilidades entre sus miembros. Esto crea un ambiente propicio para que la creatividad y la innovación florezcan, lo que a su vez impulsa el crecimiento organizacional de manera significativa.

Los resultados indican que la creatividad empresarial desempeña un papel fundamental en el crecimiento organizacional al contribuir a la generación de ideas innovadoras y su posterior implementación. Las empresas que fomentan un entorno de apoyo a la creatividad y la innovación tienden a ser más innovadoras y, por lo tanto, experimentan un crecimiento más sólido y sostenible a largo plazo.

Tabla 2.
Nivel de Influencia

Autor	Nivel de creatividad
Peek (2021)	La creatividad no conduce directamente a innovaciones, pero debe trabajar en conjunto con la innovación para generar cambios que conlleven al crecimiento empresarial.
Serrat (2017)	Las organizaciones que apoyan las ideas y crean ambientes inspiradores para el personal mantienen lugares de trabajo más innovadores y creativos, lo que impulsa el crecimiento.
Lee (2016)	Las empresas innovadoras incorporan con más frecuencia características del entorno laboral que fomentan la creatividad, como espacios de colaboración tecnológica y áreas de descanso mental.
Cohendet y Simon (2015)	La gestión de la creatividad para acelerar e impulsar la innovación es un desafío clave que enfrentan las empresas en un entorno cada vez más complejo, lo que impacta su crecimiento.
Montoya (2015)	Las empresas con estructuras organizacionales más planas y flexibles facilitan el flujo de información y la sinergia de habilidades, permitiendo que la creatividad y la innovación florezcan, impulsando el crecimiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Las estrategias propuestas se centran en la creación de un entorno propicio para la excelencia y la creatividad empresarial, ya sea mediante la implementación de sistemas de incentivos y recompensas, el fomento de una mentalidad de crecimiento y la colaboración, o el establecimiento de una cultura de mejora continua. Estas estrategias trabajan en conjunto para impulsar la innovación, el rendimiento y la competitividad de la organización en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos subrayan la importancia crucial de integrar una cultura organizacional orientada a la calidad y la excelencia dentro de las empresas como pilares fundamentales para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. Loza (2022) destaca cómo una cultura enfocada en la calidad total puede transformarse en una cultura de excelencia, permitiendo a la organización no solo satisfacer, sino superar las expectativas de sus partes interesadas.

Este enfoque hacia la excelencia empresarial se traduce en operaciones más eficientes y efectivas, contribuyendo significativamente a la sostenibilidad a largo plazo. Hernández (2012) y Rodríguez, Umaña y Vera (2013) refuerzan esta idea al destacar la importancia de una cultura que comprenda y promueva los conceptos de calidad y excelencia, así como la implementación de sistemas de ges-

tión de calidad como base fundamental para una conducta orientada hacia la excelencia.

Por otro lado, los resultados sobre la influencia de la creatividad empresarial en el crecimiento organizacional revelan que la creatividad desempeña un papel crucial en el proceso de innovación, que a su vez impulsa el crecimiento de la organización. Peek (2021) destaca cómo la creatividad, aunque no conduce directamente a innovaciones, es esencial para generar cambios que contribuyan al crecimiento empresarial.

Serrat (2017) y Lee (2016) subrayan la importancia de crear entornos inspiradores que fomenten la creatividad y la innovación, lo que a su vez impulsa el crecimiento organizacional. Cohendet y Simon (2015) y Montoya Flores (2015) hacen hincapié en la gestión efectiva de la creatividad y la creación de estructuras organizacionales que faciliten la sinergia de habilidades y la generación de ideas innovadoras, impulsando así el crecimiento sostenible de la organización.

En cuanto a las estrategias que las organizaciones pueden implementar para fomentar la excelencia y la creatividad empresarial, se destacan varios enfoques clave. La implementación de sistemas de incentivos y recompensas propuesta por Tejedor, Tejedor, Ascoz, Pérez, Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011) busca aumentar la motivación y el rendimiento de los empleados, fomentando una cultura de excelencia. Rodríguez (2021) aboga por adoptar una mentalidad de crecimiento y fomentar la colaboración para impulsar la innovación y la creatividad en las organizaciones.

Tabla 3.
Estrategias Organizacionales

Autor	Estrategia	Argumentación
Tejedor, Tejedor, Ascoz, Pérez, y Prieto, R., Villasmil, y Urdaneta, (2011).	Implementar sistemas de incentivos y recompensas	Los incentivos aumentan la motivación y el rendimiento de los empleados al vincular las recompensas con los resultados deseados, fomentando una cultura de excelencia.
Rodríguez, (2021)	Adoptar una mentalidad de crecimiento y fomentar la colaboración	Cultivar una mentalidad de crecimiento y promover la colaboración y diversidad de ideas impulsa la innovación y la creatividad en las organizaciones.
Noé y Galindo, (2022)	Fomentar una cultura de mejora continua	Una cultura organizativa enfocada en la mejora continua atrae y retiene talento, fomenta un ambiente positivo y conduce a la excelencia operativa y la sostenibilidad empresarial.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Noé y Galindo (2022) proponen fomentar una cultura de mejora continua como estrategia fundamental para promover la excelencia y la creatividad empresarial. Estas estrategias trabajan en conjunto para crear un entorno propicio para la innovación, el rendimiento y la competitividad de la organización en un mundo empresarial dinámico y cambiante.

CONCLUSIONES

Se determinó la importancia de integrar una cultura de excelencia y promover la creatividad empresarial como elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. La investigación resalta cómo una cultura orientada a la calidad y la excelencia no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de adaptación y respuesta ante los desafíos del entorno empresarial. Por otro lado, el análisis de la influencia de la creatividad empresarial en el crecimiento organizacional destaca cómo la capacidad de generar ideas innovadoras y su implementación efectiva son factores determinantes para la competitividad y el desarrollo a largo plazo de las organizaciones.

Se identificaron las estrategias que las organizaciones pueden implementar para fomentar la excelencia y la creatividad empresarial, se observa que la implementación de sistemas de incentivos y recompensas, junto con el fomento de una mentalidad de crecimiento y la promoción de una cultura de mejora continua, emergen como enfoques clave. Estas estrategias no solo estimulan el rendimiento y la innovación dentro de la organización, sino que también contribuyen a crear un entorno propicio para el desarrollo de prácticas empresariales sostenibles y orientadas al crecimiento a largo plazo.

La excelencia y la creatividad empresarial actúan como pilares esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional al impulsar la eficiencia operativa, la innovación continua y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno empresarial. La implementación de estrategias efectivas para promover estos aspectos puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento de una organización en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

Referencias bibliográficas

Álvarez González, J. L. (2016). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Ediciones UNED.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Caracas: Episteme.

Cohendet, P., & Simon, L. (2015). Introduction to the Special Issue on Creativity in Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 5(7): 5-13.

Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperCollins Publishers.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, S. E. (2017). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. Cengage Learning.

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 104-112.

Loza Covarrubias, I. E. (2022). Influencia de los líderes en la cultura de excelencia de sus organizaciones, un diagnóstico en las MIPYMES de Aguascalientes, México. *Conciencia Tecnológica*, (63).

Montoya Flores, A. M. (2015). Creatividad, innovación y emprendimiento dentro de las empresas: análisis y diagnóstico de los factores internos.

Noé Quiroz, E. R., & Galindo Briceño, J. L. (2022). Modelos de innovación empresarial y su relación con la excelencia.

Peek, S. (2021). *Creativity Is Not Innovation (But You Need Both)*.

Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). En busca de la excelencia empresarial: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos. Grupo Planeta.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 68-76.

Prieto, R., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-12.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración*. 8va Edición. Pearson Educación.

Rodríguez, C. H. (2012). La calidad y la excelencia ¿un problema de cultura y valores en las organizaciones? *Ciencia Administrativa*, (1), 92-101.

Rodríguez, J. P., Umaña, S. A., & Vera, L. P. (2013). Impacto de la cultura organizacional en la implementación de los sistemas de gestión de calidad.

- Rodríguez Bravo, A. (2021). Estudio de modelos de gestión en instituciones para el crecimiento empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 443-466.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Editorial Lumen.
- Serrat O. (2017) *Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace*. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_102
- Smith, D. S. (2004). *Creando creatividad empresarial: Una perspectiva internacional*. Pearson Educación.
- Tejedor, A. C. P., Tejedor, J. P., Ascoz, J. M. C., Pérez, M. A. R., & Elola, L. N. (2013). Comparación De Los Modelos De Evaluación De La Excelencia Empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072.



Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general

MSc. Deinny José Puche Villalobos

MSc. Deinny José Puche Villalobos. Director del Colegio Cristo Rey Altamira y Profesor Contratado de Italiano de la UCV. Universidad Central de Venezuela. Magíster Scientiarum en Enseñanza de la Biología. (LUZ, 2020). Lcdo. en Educación Biología de la Universidad del Zulia. Maestrante en Gerencia e Innovación Educativa. (Universidad José Gregorio Hernández. Doctorando en Políticas Públicas y Profesión Docente. (UPEL).

Correo Electrónico: deinnypuche@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4057-2291>

EDUCATIONAL MANAGEMENT AND TEACHER PERFORMANCE IN GENERAL SECONDARY EDUCATION.

ABSTRACT: The objective of the study was to determine the relationship between educational management and teaching performance in general education in the Mara municipality, Zulia State. A positivist methodology with a quantitative approach was used, classified as correlational. The survey technique was applied through a questionnaire to 98 teachers and 12 principals. The results revealed a Spearman correlation coefficient of 0.986, indicating a very strong and highly significant positive correlation ($p < 0.001$) between educational management and teaching performance. This finding suggests that good educational management can have a positive impact on teaching performance.

KEYWORDS: Educational management, teaching performance, correlation.

GESTÃO EDUCACIONAL E DESEMPENHO DOCENTE NO ENSINO MÉDIO GERAL.

RESUMO: O objetivo do estudo foi determinar a relação entre a gestão educacional e o desempenho docente no ensino médio geral do município de Mara, Estado de Zúlia. Foi utilizada uma metodologia positivista com abordagem quantitativa e classificada como correlacional. A técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista por meio de um questionário aplicado a 98 professores e 12 diretores. Os resultados revelaram um coeficiente de correlação de Spearman de 0,986, indicando uma correlação positiva muito forte e altamente significativa ($p < 0,001$) entre a gestão educacional e o desempenho docente. Esse achado sugere que uma boa gestão educacional pode ter um impacto positivo no desempenho dos professores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão educacional, desempenho docente, correlação.

GESTION ÉDUCATIVE ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GÉNÉRAL

RÉSUMÉ : L'objectif de l'étude était de déterminer la relation entre la gestion éducative et la performance des enseignants dans l'enseignement secondaire général de la municipalité de Mara, État de Zúlia. Une méthodologie positiviste avec une approche quantitative a été utilisée et classifiée comme corrélative. La technique de l'enquête a été appliquée à l'aide d'un questionnaire auprès de 98 enseignants et 12 directeurs. Les résultats ont révélé un coefficient de corrélation de Spearman de 0,986, indiquant une corrélation positive très forte et hautement significative ($p < 0,001$) entre la gestion éducative et la performance des enseignants. Cette découverte suggère qu'une bonne gestion éducative peut avoir un impact positif sur la performance des enseignants.

MOTS-CLÉ: Gestion éducative, performance des enseignants, corrélation.

RESUMEN: El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la gerencia educativa y el desempeño docente en la educación media general del municipio Mara, Estado Zulia. Se utilizó una metodología positivista con enfoque cuantitativo y tipificado como correlacional. Se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario a 98 docentes y 12 directivos. Los resultados revelaron un coeficiente de correlación de Spearman de 0,986, indicando una correlación positiva muy fuerte y altamente significativa ($p < 0,001$) entre la gerencia educativa y el desempeño docente. Este hallazgo sugiere que una buena gestión educativa puede tener un impacto positivo en el desempeño de los docentes.

PALABRAS CLAVE: Gerencia educativa, desempeño docente, correlación.

Introducción

La investigación se realizó con el propósito de comprender la relación entre la gestión educativa y el rendimiento de los docentes, así como su impacto en la calidad de la misma ofrecida en esta región. La importancia de este trabajo radica fortalecer el sistema educativo en el Municipio Mara. A través de un enfoque correlacional, se identificó posibles asociaciones entre la gerencia de los directivos, el desempeño de los docentes y los resultados con el fin de proponer recomendaciones y estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo en el nivel de media general en esta localidad.

En este contexto, se subraya que la gerencia y el desempeño en la educación media general son factores significativos que afectan directamente la calidad de la formación y, en consecuencia, el desarrollo integral de los estudiantes en el Municipio Mara, Venezuela. Este estudio se lleva a cabo con el objetivo de investigar y entender la relación entre la gestión educativa y el rendimiento de los docentes, así como su impacto en la calidad de la instrucción ofrecida en la región.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer el sistema local, identificando los factores que influyen en el desempeño docente y la gestión educativa, con el fin de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y, en última instancia, elevar el nivel educativo en el Municipio Mara.

Asimismo, la investigación se propuso proporcionar información relevante para la toma de decisiones en el ámbito educativo, tanto a nivel local como nacional, con el propósito de diseñar políticas, programas y acciones que contribuyan a mejorar la gestión educativa y el desempeño docente en el Municipio Mara.

Además, se espera que los resultados obtenidos puedan servir como base para la formulación de estrategias y planes de capacitación que fortalezcan las habilidades directivas de los líderes escolares y mejoren las prácticas pedagógicas de los docentes, lo que a su vez repercutirá en una educación de mayor calidad y pertinencia para los estudiantes de la región.

Al mismo tiempo, se destaca la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la realidad educativa del Municipio Mara, identificando los principales desafíos y áreas de mejora en cuanto a la gestión educativa y el desempeño docente en la educación media general.

Al analizar estos aspectos de manera integral, se podrá obtener una visión más clara de la situación actual de la educación en la región y se podrán proponer acciones concretas para su mejora, contribuyendo así al fortalecimiento del sistema educativo local y al desarrollo integral de los estudiantes en el Municipio Mara. El objetivo principal del estudio fue determinar la relación entre la gerencia educativa y el desempeño docente en la educación media general del municipio Mara, Estado Zulia.

Fundamentación Teórica

Gerencia educativa

La gerencia educativa se define como el conjunto de procesos, acciones y estrategias que se ejecutan para dirigir y coordinar eficazmente los recursos humanos, materiales y financieros en una institución, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidos en el ámbito educativo.

Este enfoque implica la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades relacionadas con la gestión de una institución educativa, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación y el rendimiento académico de los estudiantes (Briceño, Correa, Valdés y Hadweh., 2020).

En muchos casos, la gerencia educativa se ha centrado en la descentralización de la toma de decisiones para dar mayor autonomía a las instituciones educativas, promover la innovación, la mejora continua. Además, se ha reconocido la importancia de la formación, el desarrollo profesional de los gerentes educativos para garantizar que

cuenten con las habilidades y competencias necesarias para liderar eficazmente en los centros escolares (Carbognell, Gutiérrez, Marín y Rodríguez., 2021).

La descentralización, según la interpretación del autor citado, permite que las instituciones educativas se adapten de manera más efectiva a las necesidades y realidades específicas de sus comunidades. Esto puede resultar en una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos y en la implementación de programas educativos innovadores. Además, al promover la autonomía de las instituciones, se estimula la creatividad y la capacidad de respuesta ante los desafíos locales, lo que puede conducir a mejoras significativas en la calidad educativa.

Según Paredes-Chacín, Inciarte y Walles (2020), la toma de decisiones es un aspecto fundamental de la gerencia educativa, que incluye analizar información relevante, evaluar alternativas y seleccionar la mejor opción para alcanzar los objetivos educativos. Además, la gerencia educativa se enfoca en la gestión del talento humano, promoviendo el desarrollo profesional de los docentes y del personal administrativo, así como en la gestión de los recursos materiales y financieros, asegurando su adecuado uso para el beneficio de toda la comunidad educativa.

La idea expuesta por este autor resalta la importancia de la gerencia educativa, enfocándose en dos aspectos importantes: la toma de decisiones, así como la gestión de recursos humanos y materiales. En el ámbito educativo, esto es fundamental para alinear las acciones de las instituciones con sus objetivos y garantizar una educación de calidad.

Por otro lado, la gestión eficiente del talento humano y de los recursos materiales y financieros resulta esencial para el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas. Promover el desarrollo profesional del personal y garantizar el adecuado uso de los recursos contribuyen a mejorar la calidad de la educación y a optimizar los resultados educativos. En resumen, se destaca la importancia de una gerencia educativa eficaz para asegurar la calidad y la eficiencia en el sistema educativo.

Por todo lo anterior, se infiere que la gerencia educativa es un proceso complejo que busca optimizar los recursos disponibles en una institución educativa para lograr una educación de calidad. Implica la planificación estratégica, la toma de decisiones informadas y la gestión eficiente de los recursos humanos, tanto materiales como financieros, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos y el desarrollo integral de los estudiantes.

Procesos gerenciales

En el ámbito educativo, los procesos gerenciales comprenden la planificación estratégica, que implica establecer metas y objetivos claros, así como identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. La organización implica distribuir los recursos de manera óptima y establecer las responsabilidades de cada miembro de la institución. La dirección implica liderar y motivar al personal docente y administrativo para lograr los objetivos establecidos.

Finalmente, el control implica evaluar el desempeño de la institución y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar la calidad educativa. Estos procesos son fundamentales para asegurar el buen funcionamiento de una institución educativa y para garantizar que se cumplan sus objetivos de enseñanza y aprendizaje (Acosta y Barrios, 2023).

El planteamiento de los autores resalta la importancia de los procesos gerenciales en el ámbito educativo, enfatizando cuatro elementos clave: planificación estratégica, organización, dirección y control. La planificación estratégica se destaca como un punto de partida fundamental, estableciendo la dirección y los objetivos a largo plazo de la institución educativa. La organización se centra en la distribución eficiente de los recursos disponibles, como el personal, el tiempo y el presupuesto, para alcanzar dichos objetivos.

La dirección, por su parte, enfatiza la importancia del liderazgo y la motivación para inspirar al personal hacia la consecución de metas comunes. Finalmente, el control se presenta como un proceso continuo de evaluación y mejora, identificando y corrigiendo posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Este enfoque resalta la interconexión de los procesos gerenciales y su importancia para el funcionamiento efectivo de una institución educativa. Al implementarlos de forma integrada y coherente, las instituciones educativas pueden mejorar su calidad educativa, asegurando que los estudiantes alcancen los objetivos de enseñanza-aprendizaje establecidos.

Importancia de la gerencia educativa

La importancia de la gerencia educativa radica en su capacidad para promover la eficiencia y la efectividad en las instituciones educativas, lo que se traduce en una mejora significativa en la calidad de la educación (Bello, 2019).

Según Briceño et al. (2020), una adecuada gerencia educativa permite planificar de manera estratégica, asignar eficientemente los recursos disponibles, promover el desarrollo profesional del personal docente y administrativo, y establecer mecanismos de evaluación y seguimien-

to que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.

Además, la gerencia también juega un papel fundamental en la promoción de una cultura organizacional orientada a la excelencia y al mejoramiento continuo, fomentando el trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa (Torcatt, 2020).

Desempeño docente

Para mejorar el desempeño docente, la gerencia educativa puede proporcionar a los docentes los recursos necesarios para enseñar de manera efectiva, ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional, crear un ambiente laboral positivo, evaluar el desempeño docente de manera justa, reconocer, premiando el buen desempeño docente (Martínez, García & Quispe, 2022). Este enfoque resalta la importancia de brindar a los docentes el apoyo y los recursos necesarios para que puedan cumplir con eficacia su labor educativa, lo que a su vez contribuye al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

La gestión educativa desempeña un papel importante en el funcionamiento efectivo de las instituciones al proporcionar la estructura y el liderazgo necesarios para garantizar un entorno propicio para el aprendizaje. Los gerentes son responsables de establecer metas y objetivos claros, así como de diseñar estrategias para alcanzarlos. Además, gestionan los recursos disponibles de manera eficiente, lo que incluye la asignación adecuada de presupuestos, la contratación de personal calificado y la adquisición de materiales educativos adecuados (Acosta, y Barrios, 2023).

Asimismo, la gerencia educativa también promueve una cultura organizacional positiva, donde se fomenta la colaboración, la comunicación efectiva y el desarrollo profesional continuo de los docentes. Esto subraya la importancia fundamental de la gerencia educativa para garantizar que las instituciones educativas funcionen de manera efectiva y que los estudiantes reciban la educación de calidad que merecen (Gómez, Bazurto, Saldarriaga, Tarazona, 2022).

De allí que, la gerencia educativa puede impactar el desempeño docente al proporcionar oportunidades de desarrollo profesional. Los programas de formación y capacitación continua permiten a los docentes mejorar sus habilidades pedagógicas, estar al día con las últimas tendencias educativas y desarrollar nuevas estrategias de enseñanza.

Según Zamudio, Solares, Serrano, & Guerrero (2023), cuando los líderes educativos invierten en el desarrollo

profesional de sus docentes, estos se sienten más preparados y motivados para enfrentar los desafíos educativos, lo que se traduce en un mejor desempeño en el aula y mejores resultados académicos para los estudiantes.

Por último, la gerencia educativa puede influir en el desempeño docente al establecer expectativas claras, brindando retroalimentación constructiva. Cuando los líderes educativos establecen metas claras proporcionando retroalimentación regular a los docentes, estos tienen una mejor comprensión de lo que se espera de ellos y cómo pueden perfeccionar su práctica. Esto contribuye a un ambiente de trabajo más transparente y colaborativo, donde los docentes se sienten apoyados en su crecimiento profesional al tener la oportunidad de alcanzar su máximo potencial (Ibáñez y Villasana 2022).

Para Camacho, Mendivil y Martelo (2021), el desempeño docente se refiere a la manera en que los profesores llevan a cabo sus funciones y responsabilidades en el contexto educativo. Incluye aspectos como la planificación y organización de clases, la impartición efectiva de contenidos, la interacción con los estudiantes, la evaluación del aprendizaje, la colaboración con colegas y la participación en actividades extracurriculares.

El desempeño no solo se relaciona con la enseñanza de contenidos académicos, sino también con el desarrollo de habilidades socioemocionales, la promoción de valores y actitudes positivas, así como el fomento de un ambiente de aprendizaje motivador.

Según Gómez et al. (2022), el desempeño docente se evalúa a través de diversos métodos, que pueden incluir la observación en el aula por parte de supervisores o pares, la revisión de planes de clase y materiales educativos, la evaluación del rendimiento de los estudiantes, encuestas de satisfacción de los alumnos y de los padres, así como la autoevaluación.

También se pueden utilizar indicadores objetivos, como tasas de aprobación, asistencia y logro académico de los estudiantes, para evaluar el impacto del trabajo docente en el desarrollo de los estudiantes. Es importante que la evaluación del desempeño docente sea integral, considerando diferentes aspectos de la labor educativa para proporcionar una imagen completa y precisa de la labor del docente.

El planteamiento de los autores consultados permite inferir que el desempeño de los docentes es importante debido a que tiene un impacto directo en la calidad de la educación y en el aprendizaje de los estudiantes. Esto implica que un docente bien preparado, con un buen desempeño puede motivar, inspirar a los estudiantes hacia el éxito académico y personal. Además, un buen desempeño docente contribuye a crear un ambiente de aprendizaje

positivo, estimulante, que favorece el desarrollo integral de los estudiantes.

La evaluación del desempeño docente es importante para identificar fortalezas y áreas de mejora en la labor educativa, permitiendo a los docentes recibir retroalimentación constructiva, generando oportunidades de desarrollo profesional. Igualmente, es importante para garantizar la rendición de cuentas, transparencia en el sistema educativo, ayudando a identificar y reconocer el trabajo de los docentes que destacan por su excelencia y a identificar aquellos que requieren apoyo adicional.

La gerencia educativa y su influencia en el desempeño docente

La gerencia educativa influye de manera significativa en el rendimiento y desempeño de los docentes al proporcionar el marco y las condiciones adecuadas para que estos puedan desarrollar su labor de manera efectiva. Una gerencia educativa eficiente se encarga de establecer objetivos claros, proporcionar recursos adecuados, promover un clima organizacional favorable, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional.

Estas acciones no solo motivan a los docentes a mejorar su desempeño, sino que también les brindan las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar sus metas al satisfacer las necesidades de sus estudiantes (Hormaza, Intriago, Zambrano y Palacios, 2022).

La gerencia educativa puede impactar en el desempeño de los docentes al establecer sistemas de evaluación y retroalimentación efectivos. Al proporcionar una retroalimentación constructiva, basada en evidencia, la gerencia educativa puede ayudar a los docentes a identificar áreas de mejora y a implementar estrategias para optimizar su desempeño (Moreno, 2019).

Al considerar los señalamientos que hacen los autores citados, se deja ver la influencia de la gerencia educativa en el rendimiento y desempeño de los docentes. Se destaca la importancia de implementar estrategias y políticas que promuevan un liderazgo efectivo y orientado al apoyo del personal docente, reconociendo así el impacto directo que la gestión educativa tiene en el trabajo de los docentes.

Además, este señalamiento enfatiza la necesidad de que los directivos escolares estén capacitados y preparados para liderar procesos de cambio y mejora en las instituciones educativas, lo que puede contribuir a crear un ambiente propicio para el desarrollo profesional y la excelencia académica de los docentes.

Métodos

El estudio se enmarcó en el paradigma positivista, que se caracteriza por buscar leyes generales a través de la observación y medición objetiva de los fenómenos (Acosta, 2023). Además, adquiere el enfoque cuantitativo, el cual se refiere a la recolección y análisis de datos numéricos para describir, explicar o predecir fenómenos (Hernández y Mendoza, 2018).

El estudio fue de tipo correlacional, lo que implica analizar la relación entre dos o más variables para determinar si existe una relación entre ellas. Esta metodología permite establecer la fuerza y la dirección de la relación entre variables, pero no permite establecer relaciones causales.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, mediante un cuestionario con 36 ítems de respuesta múltiple. Este cuestionario fue validado por cinco expertos en educación y gerencia, garantizando así su fiabilidad y validez.

La confiabilidad del instrumento fue alta, con un valor de 0,988. La muestra estuvo compuesta por 98 docentes y 12 directivos de tres instituciones educativas del Municipio Mara. Los criterios de inclusión se describieron para seleccionar a los participantes, como ser docente activo en la institución educativa.

En cuanto a las consideraciones éticas, se siguieron los principios de respeto, beneficencia, no maleficencia y justicia. Se obtuvo el consentimiento informado de los participantes y se garantizó la confidencialidad de la información. Para el análisis de datos, se utilizó el software SPSS versión 21. Se realizaron análisis descriptivos, como tablas de frecuencias, y análisis inferenciales, como pruebas de correlación, para explorar las relaciones entre variables.

Resultados

Seguidamente, se presenta el análisis estadístico de las variables y su coeficiente de correlación.

La tabla 1, muestra los resultados de los procesos gerenciales, observándose respecto al indicador planificación el 66.3% de los docentes considera que algunas veces desde la gerencia se planifican estrategias y acciones para alcanzar los objetivos institucionales, un 23.4% cree que siempre lo hacen y solo un 11.2% manifestó que nunca ocurre. En cuanto a los directivos un 66.6% cree que siempre se cuentan estrategias para direccionar las acciones dentro de las unidades educativas de educación media general, un 33.3% considera que algunas veces se hace.

Al hacer referencia al indicador Dirección el 55.1% de los docentes destacaron que algunas veces se supervisa usted el desarrollo de las actividades educativas planificadas y se observa el liderazgo en el manejo de situaciones cotidianas en la institución, un 35.7% considera que esto ocurre, mientras un 9.1% manifestó que nunca se da. Por su par el 83.3% de los directivos consideran que siempre se supervisa y se manejan las actividades diarias en la institución, y un 16.6% cree que esto ocurre algunas veces.

Al analizar el indicador Control, se evidencia que el 67.3% cree que siempre se hace seguimiento y control de los resultados de las actividades educativas implementadas, el 25.5% expuso que esto solo se da algunas veces y el 7.1% cree que nunca pasa. Mientras que el 83.3% de los directores encuestado cree que se hace seguimiento a las acciones propuestas y un 16.6% manifestó que esto solo pasa algunas veces.

Finalmente, en cuanto al indicador Evaluación se observa que el 48.9% destacó que siempre se aplican instrumentos de evaluación para medir la gestión institucional y del docente, y se hace evaluación constante para mejorar la calidad educativa, un 40.8% cree que esto pasa algunas

Tabla 1.
Procesos gerenciales

Indicador	Alternativas de respuestas											
	Siempre				Algunas veces				Nunca			
	Doc.		Dir.		Doc.		Dir.		Doc.		Dir.	
	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Planificación	23	23.4	8	66.6	64	65.3	4	33.3	11	11.2	0	0
Dirección	35	35.7	10	83.3	54	55.1	2	16.6	9	9.1	0	0
Control	66	67.3	10	83.3	25	25.5	2	16.6	7	7.1	0	0
Evaluación	48	48.9	12	100	40	40.8	0	0	10	10.2	0	0
Total	98	100	12	100	98	100	12	100	98	100	12	100

Tabla 2.
Desempeño Docente

Indicador	Alternativas de respuestas											
	Siempre				Algunas veces				Nunca			
	Doc.		Dir.		Doc.		Dir.		Doc.		Dir.	
	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Compromiso	55	56.1	7	58.3	43	43.8	5	41.6	0	0	0	0
Motivación	63	64.2	4	33.3	35	35.7	6	50	0	0	2	16.6
Innovación	42	42.8	5	41.6	56	57.1	7	58.3	0	0	0	0
Participación voluntaria	58	59.1	7	58.3	40	40.8	3	25	0	0	2	16.6
Total	98	100	12	100	98	100	12	100	98	100	12	100

veces y el 10.2% considera que nunca ocurre. Por otra parte, el 100% de los directivos considera que esto siempre se hace.

Finalmente, en cuanto a la evaluación, se destaca que casi la mitad de los docentes (48.9%) considera que siempre se aplican instrumentos de evaluación para medir la gestión institucional y del docente, mientras que la totalidad de los directivos considera que esto siempre se hace.

Al hacer el análisis del desempeño docente, se observa para el indicador Compromiso que el 56.1% de los docentes manifiestan manifiesta se comprometen con los objetivos institucionales, un 43.8% cree que lo siente algunas veces. Asimismo, un 58.3% de los directivos cree que los docentes siempre se comprometen con las metas de las unidades educativas de media general, mientras que el 41.6% opina que ocurre algunas veces.

Al hacer referencia al indicador Motivación se mues-

tra que el 64.2% de los docentes encuestados cree que siempre está tiene interés en colaborar con la institución y un 35.7% considera que esto solo pasa algunas veces. Por su parte, un 50% de los directivos manifestó que algunas veces se muestran interesados por la institución, un 33.3% cree que siempre y solo un 16.6% destacó que nunca ocurre.

En relación al indicador Innovación se evidenció que el 57.1% de los docentes considera que siempre implementas nuevas estrategias o métodos en tu enseñanza y que la institución promueve la innovación en la enseñanza, al 42.8% le parece que esto siempre lo hacen. En este sentido, un 58.3% de los directivos considera siempre que la innovación en el trabajo docente es constante, mientras que el 41.6% piensa que ocurre algunas veces.

Finalmente, al analizar el indicador Participación voluntaria se observa que la mayoría, un 59.1%, indica que

Tabla 3.
Coefficiente de correlación entre las variables

Coeficientes		Variables	Gerencia educativa	Desempeño docente
Rho de Spearman	Gerencia educativa	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000	,986**
			-	,000
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	98	98
			,986**	1,000
			,000	-
			98	98

siempre se ofrece para actividades educativas fuera de tu horario laboral, seguido por un 40.8% que lo hace algunas veces. Asimismo, la percepción de la participación voluntaria entre los docentes es alta, con un 58.3% que lo considera siempre, y un 25.0% que lo percibe algunas veces.

En la tabla 3, se muestra el análisis de correlación entre la gerencia educativa y el desempeño docente muestra un coeficiente de correlación de Spearman de 0,986, lo que indica una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. Además, este coeficiente es estadísticamente significativo con un valor de $p < 0,001$, lo que confirma que la relación entre la gerencia educativa y el desempeño docente es altamente significativa.

Por otro lado, la correlación entre el desempeño docente y la gerencia educativa también es alta, con un coeficiente de correlación de 0,986. Esta correlación también es estadísticamente significativa con un valor de $p < 0,001$. Estos resultados sugieren que existe una relación positiva y significativa entre la gerencia educativa y el desempeño docente, lo que sugiere que una buena gestión educativa puede tener un impacto positivo en el desempeño de los docentes.

Discusión

Considerando que existe una correlación significativa entre la gerencia educativa y el desempeño docente, se hizo un análisis de cada uno de los indicadores a la luz de algunas teorías que dan cuenta del fenómeno estudiado. En este sentido, Acosta y Barrios (2023) sostienen que la planificación efectiva por parte de los directivos puede incidir positivamente en el desempeño docente al establecer metas claras y objetivos alcanzables.

Según Bello (2019), cuando los directivos planifican estrategias y acciones para alcanzar los objetivos institucionales, proporcionan un marco de referencia claro para los docentes. Esto, según Quispe, Dávila, Cubas y Tapia (2023), puede ayudar a anticipar y resolver posibles problemas, reduciendo así la incertidumbre y el estrés de los docentes. Igualmente, la planificación puede fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes, lo que puede mejorar el ambiente laboral y motivarlos a alcanzar los objetivos planteados.

Dentro de este contexto, Torcatt (2020) destaca que, la dirección adecuada por parte de los directivos puede influir positivamente en el desempeño docente al proporcionar liderazgo, orientación y apoyo. Para Zamudio et al. (2023) si los directivos supervisan y guían el desarrollo de las actividades educativas planificadas, demuestran un compromiso con la excelencia académica y el éxito de los estudiantes.

Según Ibáñez y Villasana (2022), un buen liderazgo puede inspirar a los docentes a alcanzar su máximo potencial, motivándolos a innovar en su enseñanza y buscar continuamente formas de mejorar. De acuerdo con Quispe et al. (2023), una dirección efectiva puede fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los docentes con su trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2019), el control por parte de los directivos puede impactar positivamente en el desempeño docente al garantizar que se cumplan los estándares de calidad y se alcancen los objetivos establecidos. Si realizan un seguimiento y control de los resultados de las actividades educativas implementadas, pueden identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva a los docentes.

Según Torcatt (2020), el control puede ayudar a detectar y corregir posibles desviaciones o problemas a tiempo, lo que puede prevenir situaciones que afecten negativamente el desempeño docente. Igualmente, el control puede promover la transparencia y la rendición de cuentas, fomentando así la responsabilidad, así como el compromiso de los profesores con su labor educativa.

Respecto a la evaluación, Hormaza et al. (2022) señalan que si esta es adecuada por parte de los directivos puede influir positivamente en el desempeño docente al proporcionar retroalimentación y reconocimiento por el trabajo bien hecho. Esto se debe a que cuando los directivos aplican instrumentos de evaluación para medir la gestión institucional, al igual que la del docente, pueden identificar las fortalezas y áreas de mejora de los docentes.

Dentro de este contexto, Chiavenato (2019) sostiene que una evaluación constante puede estimular la mejora continua y el desarrollo profesional de los docentes, al proporcionarles información valiosa sobre su desempeño. Por esto, una evaluación justa puede aumentar la confianza de los Profesores, motivandolos a esforzarse aún más por alcanzar los objetivos educativos establecidos.

Según Briceño et al. (2020), el compromiso de los docentes con su trabajo y con los objetivos institucionales puede ser fortalecido mediante una gestión efectiva de los directivos educativos. Cuando estos promueven una cultura organizacional que valora y reconoce el compromiso de los docentes, estos se sienten más motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas establecidas.

Este sentido, para Moreno (2019) la comunicación abierta y transparente por parte de los directivos puede fomentar el compromiso de los docentes al involucrarlos en la toma de decisiones y al proporcionarles un sentido de pertenencia e identidad con la institución.

Según Torcatt (2020), la motivación de los docentes para desempeñarse de manera eficaz y comprometida puede ser estimulada mediante la gestión de los directivos educativos. Cuando estos reconocen y valoran el trabajo de los docentes, lo que proporciona oportunidades de desarrollo profesional, estos se sienten más motivados a mejorar su desempeño. Asimismo, una gestión que promueva un ambiente de trabajo positivo y colaborativo puede aumentar la motivación de los docentes al hacerlos sentir parte de un equipo comprometido con la excelencia educativa.

Por su parte, Hormaza et al. (2022), la capacidad de los docentes para innovar en su enseñanza y buscar nuevas estrategias y métodos pedagógicos puede ser fomentada mediante una gestión innovadora por parte de los directivos educativos. Si los directivos promueven la creatividad y la experimentación en el aula, los docentes se sienten más motivados a buscar nuevas formas de enseñar y a adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes.

De acuerdo con Chiavenato (2019), una gestión que apoye la implementación de tecnologías educativas y el desarrollo de habilidades digitales puede estimular la innovación en el aula y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, según Gómez et al. (2022), la disposición de los educadores a participar voluntariamente en actividades educativas fuera de su horario laboral puede ser fomentada a través de una gestión efectiva por parte de los directivos educativos.

Cuando los directivos valoran y reconocen el esfuerzo y la dedicación del personal docente, estos se sienten más motivados a contribuir de forma voluntaria al logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con Chiavenato (2019), una gestión que promueva la participación activa de los educadores en la vida académica y social de la institución puede mejorar su sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad educativa.

Conclusiones

Los resultados obtenidos al analizar la relación entre la gerencia educativa y el desempeño de los docentes de educación media general en el Municipio Mara indican una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. Tanto el coeficiente de correlación de Spearman (0,986) como el valor de significancia estadística ($p < 0,001$) confirman que la relación entre la gerencia educativa y el desempeño docente es altamente significativa.

Estos hallazgos sugieren que una buena gestión educativa puede tener un impacto positivo en el desempeño

de los docentes. Por lo tanto, se concluye que es importante que las autoridades educativas del Municipio Mara continúen desarrollando e implementando estrategias efectivas de gerencia educativa para mejorar el desempeño de los docentes y, por ende, la calidad de la educación en las unidades educativas de educación media general.

Según los resultados obtenidos al analizar el desempeño docente en las unidades educativas del Municipio Mara, se revelan varios aspectos significativos. En cuanto a la planificación, existe una discrepancia entre la percepción de los docentes y la de los directivos. La mayoría de los docentes considera que las estrategias y acciones para alcanzar los objetivos institucionales se planifican algunas veces, mientras que los directivos tienen una percepción más positiva, indicando que siempre se cuentan con estrategias para direccionar las acciones.

En el control, la mayoría de los docentes cree que se hace seguimiento y control de los resultados de las actividades educativas implementadas, aunque un porcentaje menor considera que esto solo se da algunas veces. En cuanto a la evaluación, la mayoría de los docentes cree que se aplican instrumentos de evaluación para medir la gestión institucional y del docente, aunque un porcentaje significativo considera que esto ocurre algunas veces. Los directivos, por su parte, tienen una percepción más positiva, indicando que esto siempre se hace.

En relación con el desempeño docente, en cuanto al compromiso, la mayoría de los docentes manifiesta un compromiso con los objetivos institucionales, aunque un porcentaje considerable también indica que esto ocurre solo algunas veces. En cuanto a la motivación, la mayoría de los docentes muestra un interés en colaborar con la institución, aunque algunos indican que esto solo ocurre algunas veces.

En relación con la innovación, la mayoría de los docentes y directivos perciben que se implementan nuevas estrategias o métodos en la enseñanza, aunque un porcentaje menor indica que esto ocurre solo algunas veces. Finalmente, en cuanto a la participación voluntaria, la mayoría de los docentes se ofrece para actividades educativas fuera de su horario laboral, lo que indica un alto nivel de compromiso. En resumen, se observa un nivel general de desempeño docente positivo en cuanto a compromiso, motivación, innovación y participación voluntaria, aunque también se identifican áreas de mejora en algunos aspectos.

Referencias bibliográficas

Acosta, S., y Barreto, A. (2023). Gestión educativa desde la perspectiva epistemológica de la complejidad en la

- gerencia del siglo XXI. *Delectus*, 6(2), 1-12. <https://doi.org/10.36996/delectus.v6i2.208>
- Acosta, S., y Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 27(2), 48-72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(3), 24-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276113>
- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., y Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 286-298. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i2.32442>
- Camacho, L., Mendivil, T., & Martelo, R. (2021). Indicadores metodológicos y factores que intervienen en la calidad educativa en colegios del sector privado. *Revista Boletín Redipe*, 10(13), 760-772. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1787>
- Carbonell, C., Gutiérrez, A., Marín, F. y Rodríguez, R. (2021). Calidad en la educación superior en América Latina: revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 345-360. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.21>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
- Gómez, J., Bazurto, J., Saldarriaga, K., y Tarazona, A. (2022). Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 11-28. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.2>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. 7ma. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Hormaza, Z., Intriago, J., Zambrano, L., y Palacios, E. (2022). Gerencia educativa en el contexto de educación superior: caso Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 409-425. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.27>
- Ibáñez, R., y Villasana, P. (2022). Gerencia educativa: procesos de enseñanza aprendizaje para la construcción de conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 297-312. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.20>
- Martínez, E., Quispe, R., Gutiérrez, J., y García, C. (2022). Gestión educativa y competencias: concepciones del docente universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 266-280. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.18>
- Moreno, Y. (2019). Gerencia educativa versus satisfacción laboral del docente actual: una mirada analítica. *Revista Scientific*, 4(12), 369-380. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011949>
- Paredes, A., Inciarte, A., y Walles, D. (2020). Educación superior e investigación en Latinoamérica: Transición al uso de tecnologías digitales por Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 98-117. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33236>
- Quispe, S. Dávila, M., Cubas M., & Tapia, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 42-53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599930>.
- Zamudio, V., Solares, A., Serrano, G., y Guerrero, L. (2023). Gestión Educativa a través de Inteligencia Artificial como una alternativa para el abandono escolar. *Revista Electrónica sobre Educación Media y Superior*, 10(19). <https://www.cemys.org.mx/index.php/CEMYS/article/view/325>



Desarrollo organizacional y toma de decisiones en la planificación estratégica institucional

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND DECISION MAKING IN INSTITUTIONAL STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT: The objective of this research is to analyze the impact of the integration of organizational development in decision making in institutional strategic planning. This aspect is crucial to ensure the long-term growth and success of an institution. This objective is supported by the research of authors such as Sagredo Alina (2015), Chiavenato (2009), Mallma Javier (2022), Gutiérrez, Alizo, Morales and Romero (2016), Almúñas José and Galarza Judith (2015). A descriptive, documentary and bibliographic methodology is used, and a reflection is proposed regarding the improvement of organizational culture, communication, leadership and teamwork skills. This provides a solid foundation for making effective strategic decisions. By investing in organizational development, institutions can maximize their adaptive capacity and achieve their objectives more efficiently and effectively. The conclusion is reached that the decision-making procedure in institutional strategic planning entails the execution of actions to rectify current situations in a system aimed at establishing the desired future and achieving the objectives of the entities.

KEYWORDS: Organizational development, decision making, institutional strategic planning.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto da integração do desenvolvimento organizacional na tomada de decisão no planejamento estratégico institucional. Esse aspecto é crucial para garantir o crescimento e o sucesso a longo prazo de uma instituição. Esse objetivo é embasado em pesquisas de autores como Sagredo Alina (2015), Chiavenato (2009), Mallma Javier (2022), Gutiérrez, Alizo, Morales e Romero (2016), Almúñas José e Galarza Judith (2015). Utiliza-se uma metodologia descritiva, documental e bibliográfica, e propõe-se uma reflexão sobre a melhoria da cultura organizacional, comunicação, liderança e habilidades de trabalho em equipe. Isso fornece uma base sólida para tomada de decisões estratégicas efetivas. Ao investir no desenvolvimento organizacional, as instituições podem maximizar sua capacidade de adaptação e alcançar seus objetivos de maneira mais eficiente e eficaz. Conclui-se que o procedimento de tomada de decisão no planejamento estratégico institucional envolve a execução de ações para corrigir as situações atuais em um sistema orientado para estabelecer o futuro desejado e alcançar os objetivos da entidade.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento organizacional, tomada de decisão, planejamento estratégico institucional.

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET PRISE DE DÉCISION DANS LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE INSTITUTIONNELLE

RÉSUMÉ : Cette recherche vise à analyser l'impact de l'intégration du développement organisationnel dans la prise de décision dans la planification stratégique institutionnelle. Cet aspect est crucial pour garantir la croissance et le succès à long terme d'une institution. Cet objectif est soutenu par les recherches d'auteurs tels que Sagredo Alina (2015), Chiavenato (2009), Mallma Javier (2022), Gutiérrez, Alizo, Morales et Romero (2016), Almúñas José et Galarza Judith (2015). Une méthodologie descriptive, documentaire et bibliographique est utilisée, et une réflexion est proposée sur l'amélioration de la culture organisationnelle, de la communication, du leadership et des compétences en travail d'équipe. Cela fournit une base solide pour une prise de décision stratégique efficace. En investissant dans le développement organisationnel, les institutions peuvent maximiser leur capacité d'adaptation et atteindre leurs objectifs de manière plus efficace et efficace. On en conclut que le processus de prise de décision dans la planification stratégique institutionnelle implique la mise en œuvre d'actions pour rectifier les situations actuelles dans un système orienté vers l'établissement du futur souhaité et la réalisation des objectifs de l'entité.

MOTS-CLÉ: Développement organisationnel, prise de décision, planification stratégique institutionnelle.

Luis García

Luis J. García R. Ingeniero en Materiales Industriales, TSU. en Metalurgia egresado del Instituto Universitario Tecnológico de Puerto Cabello (IUTPC), con Diplomado en Docencia Universitaria. Docente de Electrónica y ciencias comunes en U.E.P Fe y Alegría "La Chinita". Actualmente estudiante de Educación mención Matemática en la Universidad de Abierta (UNA).

Correo Electrónico: luisgarcia170@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2768-3139>

Danyelis Báez

Licenciada en Educación Integral egresada de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández.

Correo Electrónico: danyelizbaez_17@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2768-3139>

RESUMEN: La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la integración del desarrollo organizacional en la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional. Este aspecto es crucial para garantizar el crecimiento y el éxito a largo plazo de una institución. Dicho objetivo se sustenta en las investigaciones de autores como Sagredo Alina (2015), Chiavenato (2009), Mallma Javier (2022), Gutiérrez, Alizo, Morales y Romero (2016), Almúñas José y Galarza Judith (2015). Se emplea una metodología descriptiva, documental y bibliográfica, y se propone una reflexión en torno al mejoramiento de la cultura organizativa, la comunicación, el liderazgo y las habilidades de trabajo en equipo. Esto proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas efectivas. Al invertir en el desarrollo organizacional, las instituciones pueden maximizar su capacidad de adaptación y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y eficaz. Se llega a la conclusión de que el procedimiento de la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional conlleva la ejecución de acciones para rectificar las situaciones actuales en un sistema orientado a establecer el futuro deseado y alcanzar los objetivos de la entidad.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo organizacional, toma de decisiones, planificación estratégica institucional.

Introducción

El desarrollo organizacional desempeña un rol importante en la toma de decisiones con respecto a la planificación estratégica institucional. En un mundo que cambia constantemente, las organizaciones deben adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas y desafíos existentes. Además, proporciona el marco y las herramientas necesarias para mejorar sus efectos y llevar a cabo un cambio positivo y mejorar la efectividad de las organizaciones.

Por otro lado, la toma de decisiones estratégicas en la planificación institucional también significa definir metas, objetivos claros y tangibles, así como desarrollar un plan dirigido a sus logros. El desarrollo organizacional promueve una cultura orientada hacia objetivos, en la que los valores centrales de una organización están

claramente articulados y compartidos por todos. Desde un punto de vista organizacional también pone énfasis en la ética de la responsabilidad social.

Al tomar decisiones estratégicas, es fundamental considerar no solo el impacto interno en la organización, sino también el impacto en el mundo que la rodea. Por medio del desarrollo organizacional, las instituciones pueden establecer principios éticos adecuados y calibrados, ya que se generan soluciones más completas así mismo se construye un sentido colectivo de propósito en torno a la estrategia institucional.

La gestión del cambio es otro aspecto vital del desarrollo organizacional en la toma de decisiones estratégicas, por lo cual la transformación es inevitable en cualquier organización y, a menudo, es necesaria para lograr los objetivos estratégicos. Sin embargo, implementar intercambios exitosos puede ser todo un desafío. Cabe destacar que la DO proporciona herramientas que ayudan a comprender y gestionar el impacto del crecimiento en los individuos, así como de la organización en su conjunto. Esto garantiza una transición más suave y una adecuada implementación de las decisiones estratégicas.

Es importante tener en cuenta que el crecimiento organizacional también se ocupa de la formación como el desarrollo de los miembros de la organización. El proceso de toma de decisiones estratégicas se mejora significativamente al brindar a los miembros del equipo oportunidades de capacitación y crecimiento profesional. Cuanto más capacitados estén, sus decisiones serán más informadas y eficaces, lo que fortalecerá la planificación estratégica y la realización de los objetivos de la institución.

Fundamentación teórica

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional también conocido como DO es una disciplina que se ocupa del cambio planificado y la mejora de las organizaciones. El cual es un proceso de gestionar el desempeño de una empresa a lo largo del tiempo, con técnicas, estrategias y prácticas coordinadas. Su objetivo es mejorar la productividad y fortalecer las relaciones internas mejorando el clima laboral, donde se mencionan algunos de los autores lo cual sustentan el campo del desarrollo organizacional según sus fundamentos teóricos.

Para Chiavenato (2012), la administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional, El artículo de Segredo (2016), titulado "Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico" explica que el desarrollo organizacional se refiere a un

cambio planificado en la cultura de una organización, que se lleva a cabo mediante la implementación de tecnologías de ciencias de la conducta, investigación y teoría. Así que, el DO es una expresión que incluye diversas acciones fundamentadas en valores democráticos y humanos.

Las empresas deben estar abiertas a los cambios para mejorar e innovar, ya que el desarrollo organizacional se relaciona directamente con los principios y valores éticos. Esto ayuda a mejorar la situación financiera de la empresa para que pueda alcanzar sus objetivos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la mayoría de los cambios pueden generar problemas tanto administrativos como humanos.

Seguido tenemos a Lazo & Velásquez (2017), donde describen el desarrollo organizacional como un conjunto de acciones destinadas a mejorar la capacidad de resolver problemas en una empresa, de manera que se puedan enfrentar los cambios que se presenten tanto interna como externamente. Esto se traduce en un mejor desempeño de los trabajadores y en logros favorables para la empresa. Para lograrlo, es importante capacitar continuamente al personal y prepararlo para nuevos desafíos.

Parra, Duran y Romero (2017), afirman que el éxito en la implementación de una estrategia depende en gran medida de las habilidades interpersonales. Las actividades que se realizan para llevar a cabo la estrategia afectan a todos los miembros de la organización, desde los empleados hasta los gerentes.

Cada división y departamento debe trabajar en conjunto para lograr los objetivos generales de la organización. El desarrollo organizacional busca comprender todos los aspectos de una organización y promover una cultura de calidad en todos los procesos, involucrando a todo el personal para aumentar su sentido de pertenencia, responsabilidad y flexibilidad.

De manera que el desarrollo organizacional es crucial para el crecimiento y éxito de cualquier institución. Este proceso planificado y continuo busca mejorar la efectividad y el desempeño de una organización a través de cambios en su cultura, estructuras, procesos y comportamiento de sus miembros.

En un entorno educativo, el desarrollo organizacional es fundamental para promover la mejora continua, la eficacia institucional y el logro de objetivos educativos, buscando optimizar el rendimiento académico, el bienestar de los estudiantes y el desarrollo profesional del personal. En resumen, el desarrollo organizacional es un enfoque clave para promover el cambio positivo, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción de los empleados en cualquier organización.

Toma de Decisiones

En lo que respecta a la toma de decisiones en el ámbito educativo, estas deben ser tomadas con el objetivo de estabilizar procesos y asegurar el cumplimiento exitoso de las actividades operativas, gerenciales, académicas y administrativas. De esta manera, se garantiza que la institución educativa funcione de manera coherente y eficiente en la toma de decisiones.

Según Duque (2017), la toma de decisiones es fundamental para que las instituciones educativas puedan cumplir con su función de manera estable. Por otro lado, Pérez y Gutiérrez (2016), afirman que el manejo de conflictos en las instituciones educativas implica acciones que optimizan y potencian la resolución de los mismos, fomentando la anticipación de cómo actuar ante situaciones conflictivas y brindando un conjunto de experiencias significativas para mediar en la conclusión de los mismos.

En adición a lo previamente mencionado, es importante destacar que todas las instituciones educativas pueden enfrentar situaciones que requieran la toma de decisiones en torno a un conflicto, ya que las escuelas no son inmunes a este tipo de situaciones. Sin embargo, es posible argumentar que cuando las decisiones tomadas en las escuelas no son adecuadas, esto puede conducir a conflictos graves debido a la falta de acción oportuna.

De acuerdo a Mallma (2022), en su trabajo de titulación, establece que la toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Además, hace hincapié en los conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles soluciones. Solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar una solución adecuada.

Según los autores Gareth y Jennifer (2010), como se cita en Gamboa (2016), “la toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando opciones y tomando determinaciones o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales” (p. 227).

Por lo tanto, es crucial que la toma de decisiones y el desarrollo organizacional sean elementos esenciales en el ámbito educativo. A través del análisis de datos, la evaluación continua, la participación y colaboración, la gestión del cambio y la formación y desarrollo profesional, los centros educativos pueden tomar decisiones informadas y estratégicas que promuevan la mejora educativa. Al fomentar un entorno de toma de decisiones basado en evidencia y participativo, se logra una educación de calidad y se brinda a los estudiantes las mejores oportunidades para su desarrollo integral.

De igual manera, la toma de decisiones en la gerencia

educativa es un proceso crucial que implica evaluar una variedad de opciones y elegir la mejor manera de abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el ámbito educativo. Los gerentes educativos, ya sean directores, administradores o líderes académicos, tienen un papel importante en la toma de decisiones que afectan el aprendizaje de los estudiantes, la calidad de la enseñanza y la eficacia general de las instituciones.

Planificación Estratégica Institucional

La planificación estratégica es esencial para el éxito y el crecimiento de cualquier organización. Consiste en establecer objetivos a largo plazo, definir estrategias y tomar decisiones que guíen hacia el éxito organizacional. Según Gutiérrez, Alizo, Morales y Romero (2016), la planificación estratégica surge como un proceso en el que una organización define sus metas y objetivos estratégicos, así como las acciones necesarias para alcanzarlos. Por lo tanto, es una herramienta imprescindible para cualquier tipo de organización y es una práctica común para la alta gerencia.

Según Almuiñas & Galarza (2015), en su artículo sobre el Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el mejoramiento de su calidad, se indica que la planificación estratégica institucional implica la identificación de problemas y el desarrollo de un pensamiento colectivo, que consolide la idea de la necesidad de evaluar periódicamente el proceso de planificación estratégica.

Esto debe convertirse en una práctica actual que forme parte del mejoramiento institucional. En otras palabras, se trata de hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y políticas establecidas para la planeación estratégica.

De esta manera el Desarrollo Organizacional (DO), es una forma sistemática y planificada de mejorar la efectividad y eficiencia de una organización, lo que se busca es fortalecer la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios, mejorar la comunicación, fomentar el trabajo en equipo y promover un clima organizacional favorable, todos estos aspectos del desarrollo organizacional pueden tener un impacto significativo en la toma de decisiones en el contexto de la planificación estratégica institucional.

Es muy importante señalar que el desarrollo organizacional promueve la creación de una cultura organizacional que esté abierta al cambio y a la innovación. Esto implica fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo y una actitud proactiva hacia la toma de decisiones; en el desarrollo, esto facilita la exploración de nuevas ideas, la búsqueda de oportunidades y la disposición a asumir riesgos calculados en la planificación estratégica.

Además, mejora la comunicación y colaboración entre los distintos niveles y departamentos de la institución. En el ámbito de la toma de decisiones estratégicas, esto es fundamental, ya que implica la participación de múltiples actores y la integración de diversas perspectivas, promoviendo la comunicación abierta, la participación activa y la creación de espacios para el intercambio de ideas, lo cual enriquece la calidad de las decisiones estratégicas.

Un aspecto clave del desarrollo organizacional en la toma de decisiones estratégicas es el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo dentro de la institución. Además, puede proporcionar capacitación y desarrollo de habilidades para los líderes, lo cual les permite tomar decisiones más estratégicas. Asimismo, puede facilitar la creación de equipos de trabajo de alto rendimiento y empoderar a los miembros del equipo para participar activamente en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

A continuación, los siguientes autores describirán algunas estrategias beneficiosas para la organización en la toma de decisiones en el entorno institucional: Mintzberg, H (1987), define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Por otra parte, Andrews K (1980), la define como un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él. Por lo tanto, se presentan los siguientes pasos que podrían ser beneficiosos para cualquier tipo de organización o institución:

1. **Mejora la comunicación:** El desarrollo organizacional fomenta una comunicación abierta y transparente dentro de la organización, lo que facilita el intercambio de información relevante para la toma de decisiones estratégicas.
2. **Fomenta la participación y la responsabilidad:** El desarrollo organizacional promueve la participación activa de todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones. Logrando crear sentido de pertenencia.
3. **Facilita la adaptabilidad y el aprendizaje organizacional:** El desarrollo organizacional fomenta un enfoque de aprendizaje continuo en la organización. La toma de decisiones en la planificación estratégica se beneficia de este enfoque, permitiendo una mayor flexibilidad y ajuste a medida que se implementan las estrategias.
4. **Estimula la creatividad e innovación:** Esto permite considerar diferentes perspectivas y opciones en el proceso de toma de decisiones estratégicas, fomentando la creatividad e innovación

dentro de la organización. La inclusión de diferentes enfoques puede llevar a soluciones más sólidas, así como estrategias más innovadoras.

En este sentido, se puede decir que la planificación estratégica institucional es el proceso por el cual una organización establece sus objetivos a largo plazo y crea un plan para lograrlos. La identificación de los recursos disponibles, la evaluación del entorno externo y la determinación de las necesidades para lograr las metas establecidas son parte de esta planificación. También permite el crecimiento interno de la organización y el fortalecimiento de sus líneas de visión y misión. A continuación, enunciamos unas técnicas prácticas que nos permitirán comprender más la planificación estratégica:

1. **Uso de técnicas de grupo en la toma de decisiones estratégicas:** El desarrollo organizacional implica el uso de técnicas como grupos de trabajo, lluvia de ideas y discusiones en equipo para tomar decisiones estratégicas. Estas prácticas facilitan la participación y permiten que se escuchen diferentes perspectivas antes de tomar una decisión final.
2. **Uso de análisis de datos y métricas:** El desarrollo organizacional fomenta el uso de datos en la toma de decisiones estratégicas. Esto implica el análisis de información relevante, como datos financieros, datos de mercado y datos de desempeño, para respaldar las decisiones estratégicas.
3. **Desarrollo de planes de acción concretos:** El desarrollo organizacional se enfoca en la implementación efectiva de las estrategias planificadas. Esto implica desarrollar planes de acción detallados la cual definen claramente los pasos necesarios, los responsables y los plazos para implementar las estrategias. Estos planes de acción brindan una guía clara para la toma de decisiones en el proceso de implementación.

Por lo tanto, el desarrollo organizacional desempeña un papel crucial en la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional, la cual facilita una comunicación efectiva, fomenta la participación responsable de todos los miembros de la organización, estimula la adaptabilidad del aprendizaje continuo, y promueve la creatividad e innovación.

Estos beneficios se traducen en una toma de decisiones más efectiva, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la organización. Al adoptar un enfoque de desarrollo organizacional, las instituciones pueden mejorar su capacidad para tomar decisiones estratégicas sólidas para lograr sus objetivos de manera más efectiva.

Metodología

El tipo de investigación se refiere a las diferentes formas en que se puede abordar un estudio en función de sus características. De acuerdo con Mario Tamayo y Tamayo (1994), la investigación científica implica el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. En este sentido, la investigación describe y caracteriza el comportamiento de la toma de decisiones en el contexto de la planificación estratégica.

Por su parte, Egg (1977), señala que los estudios formativos o exploratorios y los estudios descriptivos son los dos niveles en los que suelen trabajar las personas interesadas en la acción, ya que permiten establecer un marco de estudio a partir del cual se puede deducir una problemática ulterior o bien formular un diagnóstico para identificar carencias esenciales y sugerir una acción posterior.

Se ha utilizado una metodología de tipo documental, tal y como la define Fidias G. Arias (2012), la investigación documental es un proceso que implica la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas. En esta investigación, nuestro propósito es contribuir a la generación de nuevos conocimientos.

Por lo tanto, esta investigación tiene un diseño bibliográfico, según Melchor Torres Muñoz (1992), la investigación bibliográfica se realiza mediante la consulta de documentos como libros, revistas, publicaciones periódicas, anuales, registros, entre otras.

Toda investigación requiere una revisión completa de las fuentes consultadas. Cuando se ha elegido y delimitado el problema de estudios en la investigación documental, sus responsabilidades tienen sentido. Sin embargo, también puede usarse para buscar y limitar un tema. Por lo tanto, se trabajará con una metodología descriptiva, documental y bibliográfica para la realización del artículo.

Reflexión

El desarrollo organizacional juega un rol fundamental en la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional. En un mundo que está en constante cambio y evolución, las organizaciones tienen que ser capaces de adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas y desafíos que enfrentan. El desarrollo organizacional proporciona el marco y las herramientas necesarias para impulsar un cambio positivo y mejorar la efectividad de

las organizaciones.

La toma de decisiones estratégicas en la planificación institucional implica evaluar cuidadosamente las opciones disponibles y seleccionar aquellas que mejor se alineen con los objetivos y visión de la organización. El desarrollo organizacional proporciona una base sólida desde la cual realizar este proceso. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas, así como a reconocer las oportunidades y amenazas externas que pueden influir en las decisiones estratégicas.

Además, el desarrollo organizacional promueve una cultura de participación y colaboración. Involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones no solo fomenta una mayor diversidad de ideas y perspectivas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

Por lo tanto, es esencial para la toma de decisiones estratégicas en una organización. Este enfoque se centra en mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización a través de una variedad de técnicas, incluyendo la planificación estratégica, la gestión del cambio y la formación y desarrollo de personas.

La planificación estratégica es una parte fundamental del desarrollo organizacional. Implica establecer objetivos y metas claras para la organización, y luego determinar las mejores estrategias para alcanzarlos. La planificación estratégica ayuda a garantizar que la organización tenga un enfoque claro y coherente para su trabajo, lo que a su vez aumenta la probabilidad de éxito. La gestión del cambio es otro aspecto vital del desarrollo organizacional en la toma de decisiones estratégicas.

El cambio es inevitable en cualquier organización y, a menudo, es necesario para lograr los objetivos estratégicos. Sin embargo, implementar cambios exitosos puede ser todo un desafío. El desarrollo organizacional proporciona herramientas y enfoques que ayudan a comprender y gestionar el impacto del cambio en los individuos y en la organización en su conjunto. Esto garantiza una transición más suave y una adecuada implementación de las decisiones estratégicas.

Es crucial destacar que el desarrollo organizacional también se preocupa por la formación y desarrollo de las personas en la organización. Proporcionar oportunidades de capacitación y crecimiento profesional a los miembros del equipo contribuye en gran medida al proceso de toma de decisiones estratégicas. Cuanto más capacitados estén, más informadas y efectivas serán sus decisiones, lo que a su vez fortalecerá la planificación estratégica y la viabilidad de los objetivos institucionales.

Referencias bibliográficas

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Venezuela: Editorial Episteme.

Javier Mallma (2022) Calidad de Servicio y Toma de Decisiones en la Facultad de Ciencias de la Facultad de Ciencias de la empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas 2020. (Tesis de Grado) <https://1library.co/document/q7wprpv-universidad-nacional-jos%C3%A9-mar%C3%ADa-arguedas.html>

Almujías José & Galarza Judith (2015) artículos El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Descuentros y Retos para el mejoramiento de su calidad. <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>

Lazo Kendy y Velásquez Myriam (2017). La comunicación interna y el desarrollo organizacional de la financiera QAPAQ AGENCIA HUANCAYO - 2017. (Tesis de grado Universidad Peruana Los Andes Facultad de Ciencias Administrativas y Contables) <https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/339/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, Alizo, Morales y Romero (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 21, núm. 76, octubre-diciembre, 2016, pp. 607-626 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Pérez, Alina M. Segredo. (2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica. [17. 10.1016/j.edumed.2015.09.002.](https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002)

Pérez & Gutiérrez (2016) EL CONFLICTO EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES Ra Ximhai, vol. 12, núm. 3, enero-junio, 2016, pp. 163-180 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México

Mintzberg H (1987). Estrategias para el cambio. Jhon Voyer, 7-14. Mexico Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Andrews K (1980). El concepto de estrategia empresarial. McGraw-Hill. p.3

Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. 3a edición. México, Limusa, 1994.

Torres, M. (1992). La investigación científica: cómo abordarla. México: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional. 2a Edición ed. Mexico McGraw-Hill. p.450



Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro

Lcdo. Díaz R, Freddy E

Freddy Díaz. Licenciado en Educación mención matemática y física (UNERMB 2015). Maestrante del programa de postgrado en Gerencia e Innovación Educativa de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Actualmente director de la Unidad Educativa Instituto Privado "Coquivacoa".

Correo Electrónico: freddydiaz914@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4057-2291>

Lcda. Jordan R, Luzoly

Luzoly Jordan. Licenciada en Comunicación Social (URBE 2005). Maestrante del programa de postgrado en Gerencia e Innovación Educativa de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Actualmente Gerente de servicios de la Biblioteca pública del Zulia "María Calcaño".

Correo Electrónico: luzolyjordan857@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9712-7603>

INNOVATIVE MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF INSTITUTIONAL STRATEGIC PLANNING OF THE FUTURE

ABSTRACT: Innovative management in combination with institutional strategic planning is defined as the process of managing creative solutions to the challenges and opportunities that arise. It is based on the postulates of Rogers (2003), Schumpeter (1934), Christensen (1997). We worked under the modality of descriptive - documentary research. Innovative management, as an organizational paradigm, offers a different perspective to achieve objectives, since being a systematic process drives organizations to position themselves competitively, at the same time it highlights new organizational models that adapt their culture to new challenges and make Institutional Strategic Planning its guiding axis, which positively influences the achievement and achievement of organizational objectives. It is reflected that innovation management is a strategic approach that recognizes the importance of institutional strategic planning as an instrument for carrying out associations that promote innovation for organizational success.

KEYWORDS: management, innovation, strategic planning.

GESTÃO INOVADORA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO FUTURO

RESUMO: A gestão inovadora, em combinação com o planejamento estratégico institucional, é definida como o processo de gerenciar soluções criativas diante dos desafios e oportunidades que surgem. Ela se baseia nos postulados de Rogers (2003), Schumpeter (1934) e Christensen (1997). O trabalho foi realizado na modalidade de pesquisa descritiva-documental. A gestão inovadora, como paradigma organizacional, oferece uma perspectiva diferente para alcançar objetivos, pois, sendo um processo sistemático, impulsiona as organizações a se posicionarem competitivamente. Além disso, destaca os novos modelos organizacionais que adaptam sua cultura aos novos desafios e fazem do planejamento estratégico institucional seu eixo condutor, o qual influencia positivamente na consecução e no alcance dos objetivos organizacionais. Reflete-se que a gestão da inovação é uma abordagem estratégica que reconhece a importância do planejamento estratégico institucional como instrumento para estabelecer parcerias que promovam a inovação para o sucesso organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, inovação, planejamento estratégico.

GESTION INNOVANTE : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE INSTITUTIONNELLE DE L'AVENIR

RÉSUMÉ : La gestion innovante, combinée à la planification stratégique institutionnelle, est définie comme le processus de gestion des solutions créatives face aux défis et opportunités qui se présentent. Elle est soutenue par les postulats de Rogers (2003), Schumpeter (1934) et Christensen (1997). Le travail a été réalisé dans le cadre d'une recherche descriptive-documentaire. La gestion innovante, en tant que paradigme organisationnel, offre une perspective différente pour atteindre des objectifs, car étant un processus systématique, elle incite les organisations à se positionner de manière compétitive. Elle met également en avant les nouveaux modèles organisationnels qui adaptent leur culture aux nouveaux défis et font de la planification stratégique institutionnelle leur pilier, ce qui influence positivement la réalisation et l'atteinte des objectifs organisationnels. Il est réfléchi que la gestion de l'innovation est une approche stratégique qui reconnaît l'importance de la planification stratégique institutionnelle en tant qu'instrument pour mener des partenariats favorisant l'innovation en vue de la réussite organisationnelle.

MOTS-CLÉ: Gestion, innovation, planification stratégique.

RESUMEN: La gerencia innovativa en combinación con la planificación estratégica institucional se define como el proceso de gestionar soluciones creativas ante los retos y oportunidades que se presentan. Se sustenta bajo los postulados de Rogers (2003), Schumpeter (1934), Christensen (1997). Se trabajó bajo la modalidad de la investigación descriptiva - documental. La gestión innovativa, como paradigma organizacional, ofrece una perspectiva diferente para lograr objetivos, pues al ser un proceso sistemático impulsa a las organizaciones a posicionarse competitivamente, a su vez destaca los nuevos modelos organizacionales que adaptan su cultura a los nuevos retos y hacen de la Planificación Estratégica Institucional su eje conductor, que influye positivamente en la consecución y el logro de los objetivos organizacionales. Se reflexiona que, la gerencia de la innovación es un enfoque estratégico que reconoce la importancia de la planificación estratégica institucional como instrumento para la llevar a cabo asociaciones que promuevan la innovación para el éxito organizacional.

PALABRAS CLAVE: Gerencia, innovación, planificación estratégica.

Introducción

En una realidad cada vez más cambiante y compleja, las instituciones educativas deben estar preparadas y adaptarse a los nuevos desafíos. La gerencia innovativa es un enfoque fundamental para lograrlo, ya que permite a las instituciones desarrollar nuevas formas de pensar y actuar, generar soluciones creativas a las situaciones que enfrentan.

El enfoque de la gerencia innovativa, se caracteriza por contar con la planificación estratégica institucional (PEI), ya que permite a las organizaciones definir su visión, misión y objetivos estratégicos, así como las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos, bajo los criterios de la colaboración y la experimentación, que implica un cambio de mentalidad, que pasa de la búsqueda de la

eficiencia a la innovación.

Las organizaciones que adoptan estos modelos gerenciales se convierten en instituciones más abiertas, flexibles y adaptables. Los retos a lo que las instituciones se enfrentan hoy son diversos y uno de ellos es la resistencia al cambio; los empleados y gerentes pueden sentirse amenazados por el cambio, y pueden resistirse a adoptar nuevas ideas o procesos. Otro reto es la falta de recursos, falta de personal entre tantos elementos que se presentan día a día y a los cuales el PEI, está en el deber de dar una ruta clara para solucionar estas incógnitas del día a día.

Así también, a pesar de los retos, la gerencia innovadora ofrece importantes oportunidades a las instituciones. Una de las principales oportunidades es la mejora de la competitividad. Las organizaciones innovadoras e inteligentes son más capaces de adaptarse a los cambios del mercado y de ofrecer productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Otra oportunidad es la mejora de la satisfacción de los empleados. Los empleados que trabajan en entornos innovadores se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo. Las instituciones que estén dispuestas a adoptar un enfoque innovador de la planificación estratégica, estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y no quedarse atrás. La gerencia innovadora es una herramienta clave para que las instituciones puedan prosperar en un mundo cambiante.

Fundamentación Teórica

La gerencia de la innovación se conceptualiza bajo un conjunto de teorías, que ayudan a comprender el proceso de innovación y a gestionarlo de manera efectiva. Algunos de los referentes teóricos más importantes en esta área, plantean diferentes modelos de gestión innovativa, tal cual como lo plantea Rogers (2003), en su modelo de difusión de la innovación, la cual describe el proceso por el cual una nueva idea se difunde entre los miembros de una población.

Por otra parte, el modelo de innovación disruptiva de Schumpeter (1934), explica este diseño cómo innovaciones radicales, que pueden alterar los procesos de planificación estratégica de las organizaciones. Así mismo, el modelo de innovación disruptiva en servicios de Christensen (2003), extiende el modelo de Schumpeter a los servicios que una institución de cumplir, para lograr sus objetivos, con un sentido medible.

Según el planteamiento de los autores, la planificación estratégica institucional del futuro debe incorporar la gerencia de la innovación como una función clave. Esto permitirá a las organizaciones afrontar los retos del en-

torno actual y aprovechar las oportunidades que ofrece la innovación. Estos planteamientos, se relacionan y complementan, ya que se evidencia una evolución conceptual de los elementos de la innovación, la gerencia y la planificación estratégica.

Retos de la gerencia de la innovación ante la Planificación estratégica institucional

Los retos que la gerencia de la innovación debe afrontar en el contexto de la planificación estratégica institucional del futuro, obliga a los gerentes a mirar las situaciones como procesos cambiantes que permitan hacer procesos de reingeniería institucional y evaluación objetiva de los procesos organizacionales, la cuales son demandantes en un mundo globalizado.

La planificación estratégica y la innovación son dos pilares fundamentales para el éxito de cualquier organización en el mundo actual. Un entorno cada vez más dinámico, competitivo y globalizado exige a las empresas adaptarse constantemente y desarrollar nuevas estrategias para mantenerse relevantes. En este contexto, la planificación estratégica se convierte en una herramienta indispensable para definir el rumbo de la organización. A través de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, se puede identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así establecer objetivos claros y alcanzables.

Según Wu y Lin (2011), explica que la creciente complejidad del entorno organizacional se está volviendo cada vez más complejo y dinámico, lo que puede dificultar la identificación de oportunidades de innovación. Así mismo plantea la necesidad de una mayor colaboración, que requiere la participación de diferentes actores, tanto internos como externos a la organización; otro elemento fundamental ante los retos del contexto se plantea la necesidad de una mayor inversión en innovación, que requiere un compromiso financiero significativo y humano por parte de las organizaciones.

Previo a lo planteado por Wu y Lin (2011), el autor los define claramente en varios aspectos como cambios acelerados del entorno definidos por la globalización y la innovación tecnológica, la cual están transformando el mundo a un ritmo acelerado. Esto plantea nuevos retos para la educación, que debe adaptarse a estos cambios para seguir siendo relevante. Los cambios tecnológicos, demográficos, sociales y económicos están teniendo un impacto significativo en la educación.

Por otra parte, las demandas de los estudiantes actuales tienen demandas diferentes a las de generaciones anteriores. Exigen un proceso educativo más personalizado, relevante y que les prepare para los desafíos del mun-

do actual, así mismo implica la necesidad de recursos, ya que la crisis económica mundial está afectando a todos los sectores, incluido el educativo. Esto puede dificultar la inversión en innovación y el desarrollo de nuevos programas educativos. Esto les obliga a ser más eficientes y a buscar nuevas fuentes de financiación.

Otro elemento retador para la PEI, es la diversidad de la población estudiantil de diferentes orígenes, culturas y necesidades. Esto plantea desafíos para la educación en relación a la planificación estratégica, que debe ser inclusiva y adaptarse a las necesidades de todos los estudiantes.

Así mismo, Porter (2012), plantea que la planificación estratégica institucional educativa para que sea efectiva, debe centrarse en los siguientes postulados:

- La visión y la misión deben ser claras y concisas, y deben estar alineadas con las demandas del entorno y las necesidades de los estudiantes.
- El análisis del entorno debe ser exhaustivo y debe identificar los factores externos que pueden afectar a la institución.
- El análisis FODA debe ser realista y debe identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.
- Los objetivos deben ser SMART, es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- Las estrategias deben ser viables y deben tener en cuenta los recursos disponibles.
- El plan de acción debe ser detallado y debe incluir las acciones que se llevarán a cabo para implementar las estrategias.
- El seguimiento y la evaluación deben ser continuos para asegurar que la planificación estratégica se está implementando correctamente y que está alcanzando sus objetivos.

Al comprender los retos de la planificación estratégica y la innovación, y al tomar en cuenta las ideas de los autores mencionados, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas y adaptables al entorno cambiante. En resumen, la planificación estratégica y la innovación son dos elementos esenciales para el éxito de los planteles en el mundo actual. Si bien existen diversos retos que afrontar, las ideas de autores expertos pueden ser una valiosa herramienta para desarrollar estrategias más efectivas y adaptables.

Oportunidades de la Gerencia de la Innovación ante el PEI.

La Gerencia de la Innovación juega un papel fundamental en el éxito de la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del sector educativo. Al alinear la innovación con los objetivos estratégicos del PEI, las escuelas están llamadas a ver y aplicar las oportunidades para llevar una gestión exitosa, algunas de esas oportunidades.

Autores como Drucker y Hamel expresan que la creación de una cultura de innovación, resalta la importancia de crear dentro de las organizaciones el pensamiento disruptivo, la cual fomenta la creatividad y la generación de ideas entre los colaboradores, en un entorno abierto al cambio y la experimentación de incentivar la toma de riesgos y el aprendizaje a partir de los errores.

Por otra parte Peters y Waterman (1982), destacan la importancia de la innovación incremental para mejorar la eficiencia y la productividad de las organizaciones, mediante la optimización de los procesos y sistemas internos, implementando las tecnologías que automaticen tareas repetitivas y desarrollando nuevas formas de trabajo eficiente, generando así la diferenciación de la competencia mediante servicios únicos, que logren captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, posicionándose así como líder en el mercado.

Algunos autores han escrito sobre las oportunidades de la Gerencia de la Innovación ante el PEI en la actualidad como Gary Hamel quien en su libro "El futuro de la gerencia", argumenta que la innovación es la clave para el éxito en el siglo XXI. Las organizaciones que no innovan estarán condenadas al fracaso. Por otra parte, McGrath (2000). En su libro "The End of Competitive Advantage", expresa que la ventaja competitiva ya no es sostenible en el mundo actual. Las organizaciones necesitan ser capaces de innovar continuamente para mantenerse a la vanguardia de sus competidores.

En conclusión, la Gerencia de la Innovación tiene un papel fundamental que jugar en el PEI de las organizaciones en la actualidad. La innovación puede ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios, mejorar la eficiencia, atraer y retener talento, y generar valor. Los autores coinciden en que la innovación es la clave para el éxito en el siglo XXI, y que la Gerencia de la Innovación puede ayudar a las organizaciones a aprovechar las oportunidades que ofrece el PEI para alcanzar sus objetivos.

En resumen, la Gerencia de la Innovación tiene un enorme potencial para contribuir al éxito del PEI de una organización. Al aprovechar las oportunidades mencionadas y al tomar en cuenta las ideas de los autores mencio-

nados, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad para innovar y alcanzar sus objetivos estratégicos. Al tomar estas medidas, las organizaciones pueden convertir la innovación en un motor de crecimiento y éxito.

Gestión de la Innovación estratégica

Los retos y oportunidades, que enfrenta la Gerencia de la innovación, emergen nuevos términos, que hacen un compendio de todos los elementos importantes de la planificación estratégica y la innovación, como practica emergente, para un desarrollo organizacional, que permita transitar un camino mayormente seguro.

Para Wu y Lin, (2011), consideran que la gestión de la innovación estratégica es un nuevo concepto referente a, procesos y su estructura organizativa que añade valor a la organización y mejora su rendimiento, Porter (1996), expresa que la planificación estratégica en la gestión de la innovación es fundamental, esta plantea los elementos para el crecimiento organizacional, considerando la sostenibilidad ante la creciente ventaja competitiva de las organizaciones, las cuales han tenido que adaptarse estratégicamente para proporcionar una valía única corporativa.

El proceso de generación de una innovación estratégica, debe tener en cuenta los factores ambientales para que este pueda ser viabilizado con estos elementos que refleje la factibilidad organizacional de modo que pueda afrontar los retos ante la creciente competencia mundial. (Wu y Lin, 2011). Existen herramientas organizacionales que permiten implementar la innovación en la GE, como el brainstorming, mapas mentales, análisis FODA, prototipado, design Thinking Lean Startup. Open Innovation, que, al llevarlo a un enfoque sistemático para la innovación, las organizaciones pueden mejorar su competitividad, adaptarse al cambio y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y efectiva.

Factores clave para la gerencia innovadora en la planificación estratégica educativa institucional de cara al futuro

Balestrini (2001), expresa la planificación estratégica educativa institucional es un proceso complejo que requiere de una gerencia innovadora para su éxito. En un mundo cada vez más cambiante y desafiante, las instituciones educativas deben ser capaces de adaptarse y responder a las nuevas demandas de la sociedad.

Una visión clara y compartida, es el punto de partida de cualquier proceso de planificación estratégica. Una visión clara y compartida debe ser inspiradora y motivan-

te para todos los miembros de la institución. Debe ser un sueño que todos puedan visualizar y aspirar a alcanzar. Para que la visión sea clara y compartida, es importante que se involucre a todos los miembros de la institución en su elaboración. Este proceso debe ser participativo y democrático, para que todos puedan aportar sus ideas y perspectivas.

Así también un análisis exhaustivo del entorno, permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la institución. Este análisis debe ser realista y actualizado para garantizar que la planificación estratégica sea efectiva. El análisis del entorno debe considerar los siguientes factores:

- **Los cambios demográficos:** La población está cambiando rápidamente, lo que tiene un impacto en las necesidades educativas.
- **Los avances tecnológicos:** Las nuevas tecnologías están transformando la educación, creando nuevas oportunidades y desafíos.
- **Las tendencias económicas y sociales:** Los cambios económicos y sociales influyen en la demanda de educación.

Por otra parte, las estrategias innovadoras y disruptivas permiten a la institución alcanzar sus objetivos. Las cuales deben ser basada en evidencia y deben estar alineadas con la visión y los valores de la institución. Esto conlleva a una cultura de innovación, fundamental para el éxito de la planificación estratégica.

Una cultura de innovación fomentada en la creatividad y el riesgo, y crea un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento. Algunas acciones que pueden ayudar a crear una cultura de innovación están orientadas a apoyar la experimentación y el aprendizaje a través del error, como el fracaso, la cual es una parte natural del proceso de innovación. Es importante que la institución apoye la experimentación y el aprendizaje a través del error.

También fomentar la diversidad y la inclusión, la cual promueven la creatividad y el pensamiento crítico y también ofrecer oportunidades de desarrollo profesional que ayude a los empleados a desarrollar sus habilidades y competencias innovadoras. En conclusión, la gerencia innovadora es clave para la planificación estratégica educativa institucional de cara al futuro. Los factores clave para una gerencia innovadora incluyen una visión clara y compartida, un análisis exhaustivo del entorno, estrategias innovadoras y una cultura de innovación.

Importancia de la incorporación de la innovación a la planificación Estratégica Institucional.

La revisión constante de la planificación estratégica, en particular ante los cambios de la realidad, permite que los procesos de innovación actualicen la base del PEI, asegurando que haya una constante alineación entre lo que se establece en su plan y lo que la organización puede entregar. Un estudio realizado en Estados Unidos por la consultora McKinsey arrojó, más del 70 por ciento del nivel gerencial de las instituciones educativas ven a la innovación como uno de los tres principales impulsores del crecimiento de sus instituciones en los próximos años” y que “la innovación es la forma más importante para que las organizaciones aceleren el ritmo del cambio en el entorno global actual”.

El estudio reseñado, plantea que los procesos, la asignación de recursos y el liderazgo no son indicadores suficientes para la innovación y explica que hay tres claves que son necesarias desarrollar en el proceso de Innovación como parte de la planificación estratégica, tales como la innovación como una herramienta colaborativa y dinámica, que permita generar confianza y lazos estratégicos sólidos.

McGrath (2000), considera que la innovación no es un proceso sencillo de abordar, sin embargo es una inversión necesaria para el futuro de las instituciones y sobre todo las educativas. Al incorporar la innovación en la planificación estratégica, las instituciones aseguran su competitividad, adaptarse al cambio y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y efectiva, a lo cual ella refiere 5 elementos en la incorporación de estos elementos.

1. **Mejora la competitividad:** La innovación permite a las instituciones ofrecer productos, servicios y experiencias más atractivas y diferenciadas, lo que les da una ventaja competitiva en el mercado.
2. **Aumenta la eficiencia:** La innovación puede ayudar a las instituciones a optimizar sus procesos, reducir costos y mejorar la productividad.
3. **Atrae y retiene talento:** Las instituciones que fomentan la innovación son más atractivas para los profesionales talentosos y creativos, que buscan oportunidades para desarrollar su potencial y contribuir al crecimiento de la organización.
4. **Favorece la adaptación al cambio:** La innovación permite a las instituciones adaptarse a los cambios en el entorno, como las nuevas

tecnologías, las tendencias del mercado o las necesidades de los clientes.

5. **Promueve la cultura de aprendizaje:** La innovación fomenta una cultura de aprendizaje continuo en la que se valora la creatividad, la experimentación y la búsqueda de nuevas ideas.

Es por ello que McGrath (2000), plantea la importancia de incorporar la innovación en la planificación estratégica institucional, como elemento necesario y estratégico a través de la definición de una visión clara de la innovación: ¿Qué tipo de innovación quiere la institución fomentar? ¿Cuáles son sus objetivos?, así también la identificación de las áreas de oportunidad: ¿En qué áreas la institución puede beneficiarse de la innovación?; el desarrollo de un plan de acción: ¿Cómo se implementará la innovación en la institución? ¿Qué recursos se necesitan?, Midiendo el impacto: ¿Cómo se evaluará el éxito de la innovación?

El rol del docente en gestión innovadora y su relación con el PEI

La importancia de la innovación como motor del crecimiento y la supervivencia de las organizaciones, cobran relevancia ante el contexto, docente quien asume un rol protagónico como agente de cambio, impulsando la creatividad, la experimentación y la búsqueda de soluciones innovadoras en el ámbito educativo.

Kotter (2007), quien define el liderazgo como la capacidad de inspirar y motivar a las personas para alcanzar un objetivo común. El docente, como líder dentro del aula, debe fomentar la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, promoviendo un ambiente donde la innovación sea valorada y estimulada. Schein (2017) analiza la influencia de la cultura en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, donde el docente juega un papel fundamental en la creación de una cultura de innovación en el aula, donde se fomente la autonomía, la colaboración y la toma de riesgos.

Actualmente existe la necesidad de transformar la educación para preparar a los estudiantes para un mundo en constante cambio. El docente, como agente de cambio del destino de sus estudiantes, debe estar a la vanguardia de estas transformaciones, incorporando nuevas tecnologías, metodologías y estrategias pedagógicas que fomenten la innovación en el aprendizaje.

En su obra “La innovación educativa: una mirada desde la pedagogía”, Poggi define la innovación educativa como un proceso de transformación que busca mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. El docente,

como actor principal en este proceso, debe ser capaz de reflexionar sobre su práctica, investigar nuevas estrategias y adaptarlas a las necesidades específicas de sus estudiantes. Poggi (2009).

En conclusión, el rol del docente en la gerencia innovadora es fundamental para el desarrollo de una educación de calidad en el siglo XXI. Los docentes, como líderes del proceso educativo, deben ser agentes de cambio que inspiren, motiven y guíen a los estudiantes hacia un aprendizaje innovador y creativo, preparándolos para enfrentar los desafíos del futuro.

Metodología

El interés de este artículo ha sido producto de una investigación exploratoria, de carácter teórico, que se ha basado en autores e investigaciones. De acuerdo con el alcance de las variables y los aportes teóricos de los autores, esta investigación se define como descriptiva, ya que recopila datos y sirve para describir pautas de comportamiento social. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), las investigaciones descriptivas son aquellas que se orientan a describir las características o propiedades más importantes de las variables de estudio.

Así mismo, Witker (1998), define las investigaciones descriptivas como aquellas que, utilizando el método de análisis adecuado, hacen posible descomponer un problema en sus diversos aspectos, estableciendo relaciones entre las mismas, donde para esta investigación, son analizadas desde la perspectiva de la gerencia de la innovación y los retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional para el futuro con organizaciones más flexibles y preparadas para asumir retos.

Igualmente, esta investigación se caracterizó por ser documental, debido a que la información nace de la búsqueda, selección y análisis, de lecturas, registros, descripción, análisis e interpretación bibliográfica que han impulsado la gerencia innovativa en el campo de la planificación estratégica para desarrollo de los objetivos.

En el mismo orden de ideas, Balestrini (2001), señala que la investigación documental permite la recolección de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio del proceso, permitiendo conocer la situación sobre la base de las características que conforman el problema objeto de estudio en esta investigación.

De acuerdo a lo planteado, esta revisión corresponde a los estudios de tipo descriptivo y documental, la cual se orientó en la exploración de materiales útiles bibliográficos con el propósito de extraer y recopilar información referente a las variables de estudio, como lo son gerencia de la innovación en relación a los retos y oportunidades

de las organizaciones a través de la PEI, la cual responde a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes señalan que este tipo de investigación se basa en una perspectiva interpretativa cimentada en el entendimiento del significado de las acciones de los humanos y sus instituciones, que permite dimensionar la importancia de la misma, sobre sus acciones.

Reflexiones

En un mundo cada vez más dinámico y exigente, la innovación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones. En el contexto de la planificación estratégica institucional del futuro, la gerencia de la innovación deberá afrontar retos que están referidos a las crecientes complejidades del entorno, la necesidad de una mayor colaboración e inversión en innovación, bien del recurso económico o humano. Sin embargo, a pesar de estos retos, la gerencia de la innovación también ofrece importantes oportunidades para las organizaciones del futuro como la posibilidad de crear nuevos procesos a través de la Planificación estratégica que generan un valor diferencial, la creación de puestos laborales diversos con perfiles y competencias variadas.

Aunado a esto el rol del docente en la gerencia innovadora es fundamental para preparar a los profesionales del futuro. Los docentes deben desarrollar en sus estudiantes las habilidades y competencias necesarias para ser innovadores, crear una cultura innovadora en las instituciones educativas y participar en la planificación estratégica institucional. En este contexto, la gestión de la innovación se convierte en una herramienta indispensable para la creación de valor. A través de la implementación de nuevos procesos, productos o servicios, las empresas pueden diferenciarse de la competencia y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

La planificación estratégica, por otro lado, permite a las organizaciones definir su rumbo a largo plazo. Al establecer objetivos claros y alcanzables, las empresas pueden enfocar sus recursos y esfuerzos de manera eficiente. Sin embargo, la gestión de la innovación y la planificación estratégica no son procesos independientes. Para lograr un éxito sostenible, las empresas deben integrar ambas disciplinas de forma estratégica.

Es por ello que, a pesar de estos retos, la gerencia de la innovación también ofrece importantes oportunidades para las organizaciones del futuro como la posibilidad de crear nuevos procesos a través de la Planificación estratégica que generan un valor diferencial, la creación de puestos laborales diversos con perfiles y competencias variadas. La planificación estratégica institucional del futuro, deberá incorporar la gerencia de la innovación como un elemento clave, que le permitirá aprovechar las oportuni-

dades que ofrece la innovación. Para ello, es necesario que las organizaciones desarrollen una cultura de innovación, e incorporen a su PEI el fomento de la creatividad y el pensamiento crítico.

Referencias bibliográficas

- Balestrini (2001), La investigación documental
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P (1994) "The Theory of the Business" *Harvard Business Review*,
- Drucker, P. F. (2004). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Hamel, G (1996) *Competing for the future* (con C. K. Prahalad) (Harvard Business School Press, 1996) ISBN 978-0-87584-716-0
- Hernández, Fernández y Baptista (2006) *In-vestigacion descriptivas*
- Kotter, J. P. (2007). *Liderazgo para el cambio*. Barcelona: Paidós.
- McGrath (2000) En su libro "The End of Competitive Advantage"
- McGrath, Rita (2000) *Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*
- Peters, Waterman (1982) *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*
- Poggi, M. (2009). *La innovación educativa: una mirada desde la pedagogía*. Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones.
- Reimers, F. (2013). *Educación para el futuro: innovación y creatividad*. Bogotá: Santillana.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.

Witker (1998), *Metodología de la investigación*.

Wu, S., Lin, Ch. (2011). The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(4), 45-81.



**MANAGEMENT ACCOUNTING:
A THEORETICAL APPROACH FOR EFFECTIVE STRATEGIC AND
OPERATIONAL DECISIONS**

ABSTRACT: The purpose of this work is to reflect on and provide a theoretical approach to the current state of management accounting, emphasizing its relationship with decision-making, focusing on the various types of decisions faced by decision-makers. The study is descriptive and documentary in nature, as it relies on literature review and articles available in specialized journals published in Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, among others, considering a period of ten years of antiquity, due to the limited information published in more recent years. Among the consulted authors are Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019), and Porporato (2015), among others. Thus, the obtained results demonstrate that management accounting is essential for the decision-making process and for planning and control processes within organizations, where the decision, whether operational or strategic, is not only measured in terms of resources but also based on the knowledge of the situation and the conditions of the environment in which it is made.

KEYWORDS: management accounting, decision-making, organizations

**CONTABILIDADE DE GESTÃO:
UMA ABORDAGEM TEÓRICA PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS E
OPERACIONAIS EFETIVAS**

RESUMO: O objetivo deste trabalho é refletir e oferecer uma abordagem teórica sobre o estado atual da contabilidade de gestão, enfatizando sua relação com a tomada de decisões, focando nos diversos tipos de decisões enfrentadas pelos responsáveis pelo processo decisório. O estudo é descritivo e documental, pois utiliza revisão da literatura e artigos disponíveis em revistas especializadas, publicadas em Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, entre outras, considerando um período de dez anos, devido à escassez de informações publicadas nos anos mais recentes. Entre os autores consultados, destacam-se Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019) e Porporato (2015), entre outros. Assim, os resultados obtidos demonstram que a contabilidade de gestão é fundamental para o processo de tomada de decisões e para os processos de planejamento e controle dentro das organizações, onde a decisão, seja ela operacional ou estratégica, não é medida apenas em termos de recursos, mas também com base no conhecimento da situação e das condições do ambiente em que é tomada.

PALAVRAS-CHAVE: contabilidade de gestão, tomada de decisões, organizações.

**COMPTABILITÉ DE GESTION :
UNE APPROCHE THÉORIQUE POUR DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES
ET OPÉRATIONNELLES EFFICACES**

RÉSUMÉ : Le but de ce travail est de réfléchir et d'offrir une approche théorique sur l'état actuel de la comptabilité de gestion, en mettant l'accent sur sa relation avec la prise de décisions, en se concentrant sur les différents types de décisions auxquelles sont confrontés les responsables du processus décisionnel. L'étude est de nature descriptive et documentaire, car elle repose sur une revue de la littérature et des articles disponibles dans des revues spécialisées publiées dans Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, entre autres, en considérant une période de dix ans en raison du manque d'informations récentes. Parmi les auteurs consultés figurent Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019) et Porporato (2015), entre autres. Ainsi, les résultats obtenus démontrent que la comptabilité de gestion est essentielle pour le processus de prise de décisions, ainsi que pour la planification et le contrôle au sein des organisations, où la décision, qu'elle soit opérationnelle ou stratégique, n'est pas seulement mesurée en termes de ressources, mais aussi en fonction des connaissances disponibles sur la situation et les conditions environnementales dans lesquelles elle est prise.

MOTS-CLÉ: comptabilité de gestion, prise de décisions, organisations.

Recibido: 26-03-24. **Aceptado:** 06-05-24

Contabilidad de gestión: una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas

Ronny Leonardo Olaya Cum

Doctor en Ciencias Sociales, Mención Gerencia, Universidad del Zulia; Magíster en Contabilidad y Auditoría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil; Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad técnica de Machala. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Carrera Contabilidad y Auditoría, perteneciente a la Universidad Técnica de Machala, Provincia de El Oro, Ecuador.

Correo Electrónico: rolayacum@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-5191>

Jhomyra Elizabeth Fernández Guevara

Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica de Machala. Provincia de El Oro, Ecuador.

Correo Electrónico: jhomyraf@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5005-5058>

Cristian Javier Ordóñez Cabrera

Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica de Machala. Provincia de El Oro, Ecuador.

Correo Electrónico: cordonez8@utmachala.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1099-5158>

RESUMEN: El propósito de este trabajo es reflexionar y ofrecer una aproximación teórica sobre el estado actual de la contabilidad de gestión, haciendo énfasis a su relación con la toma de decisiones, enfocándose en los diversos tipos de decisiones ante las que se enfrentan los responsables del proceso decisório. El estudio es de tipo descriptivo y documental, ya que para su desarrollo se emplea la revisión de la literatura y artículos disponibles en revistas especializadas, publicadas en Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, entre otros y considerándose un periodo de diez años de antigüedad, ante la escasa información publicada en años más recientes. Entre los autores consultados destacan Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019) y Porporato (2015), entre otros. Así, los resultados obtenidos demuestran que, la contabilidad de gestión es fundamental para el proceso de la toma de decisiones y para los procesos de planeación y control dentro de las organizaciones, donde la decisión ya sea, operativa o estratégica, no se mide solamente en función de los recursos, sino también con base al conocimiento que se tiene sobre la situación y las condiciones del entorno en el cual se tome la misma.

PALABRAS CLAVE: contabilidad de gestión, toma de decisiones, organizaciones.

Introducción

En la literatura científica especializada, es viable conseguir diversos estudios de investigación que refieren a la contabilidad de gestión desde sus inicios hasta el uso que se le da en la actualidad. Esto es posible comprobarlo en los diversos artículos que han sido publicados y que serán la principal referencia para este trabajo.

Primeramente, se puede percibir la contabilidad de gestión como un sistema de información que se organiza en torno a los involucrados, para la realización de tareas específicas, en entornos particulares y bajo ciertos contextos de actuación. Sin embargo, existe una limitación sobre las funciones que le corresponden a la contabilidad y la relación entre la contribución contable y la puesta en práctica para la toma de decisiones.

Actualmente, el uso de la contabilidad de gestión se enfoca en lo teórico, por lo que existe un espacio para explorar enfoques más prácticos y orientados a la aplicación, abordando tanto las decisiones estratégicas como las operativas, lo que implica que aún existe una brecha por cerrar entre estos dos aspectos de la gestión. Además, existe la necesidad de una mayor integración con otras áreas funcionales de la organización, donde los entornos empresariales actuales son cada vez más dinámicos y complejos, por lo que la contabilidad de gestión debe evolucionar para brindar herramientas más flexibles y adaptables.

Para Abril et al. (2018), “la contabilidad de gestión se ha constituido en un instrumento fundamental para las empresas, porque suministra a la organización información relevante para un adecuado control y toma de decisiones”. (p.340). Es oportuno mencionar que, éxito empresarial se mide no solo por el uso de los recursos materiales, económico, financieros y humanos sino también por el impacto que éstos pueden causar en el entorno empresarial.

Todo lo anterior, sumado al dinamismo del entorno y al constante cambio que experimentan las organizaciones, demanda la necesidad de un permanente análisis del papel que juega la contabilidad de gestión en la actualidad. De manera que, no sólo es necesario reforzar la conceptualización de la contabilidad de gestión, sino que también resulta importante conocer las técnicas y las herramientas, que además sirven de apoyo en la práctica, para el proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial. Así, la principal contribución de este trabajo es aportar una estructura teórica en el campo de la contabilidad de gestión, con base en una revisión bibliográfica, apoyándose en trabajos o artículos publicados en revistas de alto impacto.

En este sentido, se abordan las diferentes decisiones que surgen a partir de la contabilidad de gestión, para lograr una mejora en los procesos, los productos, la interacción con los clientes y proveedores, manteniendo la calidad de la organización y partiendo de la planeación administrativa. Así, este trabajo se enfoca en hacer una revisión de los aportes teóricos existentes sobre la contabilidad de gestión, a partir del análisis de publicaciones indexadas, especialmente aquellas que consideran esta herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones.

Fundamentación Teórica

La Contabilidad de Gestión y su importancia para la decisión

La contabilidad de gestión, ha sido tratada por diversos autores en sus obras desde hace ya muchos años, vale la pena mencionar a Kaplan (1984), Johnson y Kaplan (1987), Cooper (1988a, 1988b, 1989a, 1989b), Deming (1989), Heizer y Render (1997) y Cooper y Kaplan (1999), entre otros. Esta contabilidad como medio para la toma de decisiones ha adquirido cada vez más importancia en las organizaciones, debido a competitividad, los notables cambios y la internacionalización. Estos resultados, producto de la toma de decisiones se pueden obtener a lo largo de tiempo y contribuyen a conocer diferentes métodos de toma de decisiones. Es preciso resaltar la comunicación como un elemento que mejora la gestión y la necesidad de que se establezca.

Así, el estudio de la contabilidad de gestión visto como un sistema de información, es el camino para la toma de decisiones racionales en la organización, desarrollándose criterios propios para diseñar un sistema que responda a mejorar las necesidades de las mismas.

Para Alturo y Dussan (2016);

La contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad que tiene por objetivo la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la pequeña organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales. (p.11)

De igual manera, los autores afirman que, entre los objetivos que persigue la contabilidad de gestión está, cubrir la contabilidad de costos, suministrar información necesaria para las operaciones, evaluar y controlar la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, siendo así un sistema de información relevante para la gestión económica de la organización, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación, control y toma de decisiones.

Por su parte, Guzmán, et al. (2019), indican que contabilidad de gestión, proporciona información a la administración y es un medio de control y dirección del negocio, como todo un proceso, comprende: la identificación, comprensión, análisis, interpretación y comunicación de la información para el logro de metas y objetivos de las organizaciones. De manera que, uno de los objetivos de la contabilidad de gestión, es captar, medir, y valorar la circulación interna, pretendiendo servir de orientación para todo tipo de decisiones internas.

Sobre los elementos de la contabilidad de gestión, Tamagno (2022), indica que son el sistema de costeo, presupuestos económicos financieros, análisis financieros, análisis de costo-beneficio y otros. Mientras que algunos subsegmentos son el análisis de resultados, administración por objetivos, planificación y control, análisis de flujos de fondos.

De acuerdo a Pérez y Zabaleta (2015);

La Contabilidad de Gestión, a veces también llamada gerencial, se sitúa en el ámbito interno de la empresa porque los principales destinatarios de sus rutinas, reportes e informes son los directivos encargados de las decisiones sobre procesos, tecnología e información y los demás usuarios internos de la organización como clientes y empleados. (p.11)

La contabilidad de gestión es un instrumento básico para el proceso de toma de decisiones en organizaciones empresariales y para el control que las mismas requieren. Sáez et al. (2009). Su propósito básico siempre será satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a información contable y de manera eficiente. Ante esto, Saavedra y Vargas (2023), citando a Hernández (2017), sostienen que “la contabilidad de gestión agrupa tres actividades esenciales para las organizaciones, la planeación, el control y la toma de decisiones”. (p.4)

Ahora bien, Abril et al. (2018), afirman que la contabilidad de gestión genera tres aspectos fundamentales, los cuales son:

- Los criterios para la toma de decisiones empresariales relevantes, sobre los costos de producción, el manejo de los recursos humanos, los costos financieros y los ingresos.
- Información sobre el contexto productivo organizacional, procesos y manejo de insumos.
- Demostrar los costos relacionados con la calidad, de la producción y el servicio.

Además, en la organización, la contabilidad de gestión actualmente busca estrategias para lograr una conducción ordenada y eficiente de la misma, obtenido un máximo beneficio y una reducción en los costos, a partir de una información financiera oportuna y real. Según Giner et al. (2009), la contabilidad de gestión es entendida como una visión más amplia de la contabilidad de costos, es un instrumento que se adapta a las características de la organización. Así, la contabilidad de costos es una herramienta de gestión y toma de decisiones cuya finalidad es mejorar la información de gestión.

De acuerdo a Tamagno (2022), la contabilidad de cubre las limitaciones de la información financiera y aspectos clave, para la toma de decisiones, cuando la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente o no es la más adecuada. Esta contabilidad consiste en la utilización, análisis e interpretación de lo obtenido financieramente de cara a la adopción de decisiones. Abril et al. (2018), afirman que, “es subjetiva y orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los datos contables”. (p.343)

Por ello, es necesario que la información que se maneje, sea la adecuada y con la relevancia para el momento en el cual se necesite, es decir, oportuna. Ante esto, Tamagno (2022), indica que es un proveedor de los indicadores necesarios, para el proceso de decidir, es saber que necesidades de información se tienen y cuál será el uso, esta debe ser objetiva a pesar que en algunos casos los entes que suministran la información evalúan la posibilidad de que la decisión los afecte. En ocasiones, si la información les acarrea consecuencias negativas, se puede dar el caso de que se omita información solo presentando aquella que les beneficie. Y les aporte una mayor utilidad.

En este sentido, para Guzmán et al. (2019);

La gestión contable es una pieza clave en la administración de las empresas ya que ésta constituye el termómetro mediante el cual podemos medir el desempeño de los integrantes de la organización, la eficiencia en la administración de sus recursos y la toma de decisiones acertada y oportuna por parte de sus directivos. (p.267)

De manera que, la gestión contable constituye un elemento primordial para la organización ya que no sólo permite conocer el desenvolvimiento de la misma a nivel de rentabilidad, sino que además genera información valiosa sobre las capacidades del personal involucrado en el proceso de toma de decisiones, permitiendo así el aprovechamiento de las oportunidades y aumentando la competitividad organizacional.

Las necesidades de información en la gestión.

La información contable, depende de factores como el tamaño de la organización, y de si esta es propiedad pública o no. Por ejemplo, la obligatoriedad en el suministro de la información puede venir dictaminada por la ley y/o regulaciones como el impuesto que exige que las organizaciones presenten un sistema donde se midan sus ingresos y la fuente. Rodríguez et al. (2021), indican que aun cuando mucha información contable es vital para las operaciones la gerencia puede seleccionar la cantidad de información y

el tipo de información que se desarrolla, ya sea, presentar una información conjunta o separada de los diferentes departamentos. Estas respuestas dependerán de lo útil que la gerencia considere la información y el costo de presentarla ya que el beneficio de la información producida debe exceder el costo de producirla, aunque en ocasiones, la gerencia debe presentar los informes exigidos por la ley, cuando estos se exijan.

Para García et al. (2022);

los propietarios y los directivos de las organizaciones en su gran mayoría, toman las decisiones teniendo en cuenta solo el capital de trabajo y no le brindan atención a las decisiones de inversión, especialmente en cuanto a los activos productivos, no delimitan la importancia que tiene el hecho de hacer un adecuado y detallado análisis financiero, la información en la que se enfocan las organizaciones es netamente para responder con las obligaciones fiscales, mas no la tienen en cuenta para la toma de decisiones. (p.8)

Asimismo, los autores indican que los aspectos más significativos en la toma de decisiones son:

- Información: Las decisiones deben centrarse en antecedentes disponibles.
- Conocimientos: Es esencial ya que teniendo conocimiento de los hechos que rodean al problema, se puede elegir una acción favorable.
- Experiencia: Nos brinda datos necesarios para solucionar un problema futuro similar.
- Análisis: Las técnicas analíticas en la toma de decisiones son fundamentales.
- Juicio: Se requiere información, conocimiento, experiencia y análisis para seleccionar un curso de acción apropiado.

Una decisión acorde, a la que se puede y se debe llegar por medio de un adecuado proceso de toma de decisiones parte de la capacidad intelectual de las personas para procesar información, los sentimientos y emociones implicados en la toma de decisiones, los hábitos y preferencias de los decisores y las relaciones sociales.

De acuerdo a Villacís y Villarroel (2020), la instalación de sistemas contables computarizados ha aumentado bastante en tipo y la cantidad de información que puede ser producida de manera efectiva en términos de costos y al desarrollar los mismo, se puede interpretar y registrar y

clasificar los efectos de las transacciones para determinar la utilidad y elaborar los informes contables. Además, se puede realizar un resumen para comunicar a los involucrados, las decisiones.

Sin duda, los sistemas de información contables computarizados, son una herramienta que permite la optimización de las labores y el proceso de toma de decisiones, ya que los informes son generados de manera casi inmediata para su divulgación.

El proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso en el cual, se debe escoger una alternativa, a partir de la presentación de un conjunto de alternativas, la cual representa la mejor opción. Sin embargo, este proceso va más allá, ya que el tomador de la decisión, debe identificar el por qué una decisión es necesaria e identificar del conjunto de alternativas, cuales son las más factibles y escoger una. Este es un proceso que puede modificar y definir la naturaleza de la decisión, identificar las mejores alternativas y elegir el mejor acorde a la necesidad, para finalmente ponerla en marcha.

Cabeza y Muñoz (2010), sostienen que;

Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas condiciones. Estas son: separación entre el hoy y lo que se desea ser; conciencia de que se debe tomar una decisión; adicionalmente, debe existir motivación para eliminar la diferencia determinar si la empresa y el decisor cuentan con los recursos necesarios para eliminarla". (p.11).

De manera que, una toma de decisiones efectiva requiere que el encargado de las decisiones entienda la situación que le impulsa a determinar porque es la mejor decisión, ya que este proceso impulsa la planeación, donde se establecen las metas y que, para lograrlas, debe existir un curso de acción en lugar de otros.

Es importante mencionar que las condiciones en las que los individuos toman decisiones, vienen a ser el resultado de los sucesos y hechos del entorno que los mismos no pueden controlar, pero si pueden influir en los resultados futuros. Estos hechos pueden ser asociados a la adquisición de nueva tecnología, presencia de competidores, nuevas leyes y reglamentos, entre otros, por ello se debe, además, estimar el impacto y esto se logra al poseer una información precisa y a las habilidades de los individuos

tomadores de decisiones acertadas.

Porporato (2015), sostiene que;

Revisando la literatura contable y de administración no queda claro si los SCG mejoran o empeoran el desempeño de las empresas. El mayor argumento esgrimido es que ayudan a reducir la incertidumbre sobre la información necesaria para tomar una acertada decisión, pero crean un chaleco de fuerza que demora la reacción de las organizaciones lo que tendría consecuencias negativas en entornos turbulentos. (p.513).

Para Abril et al. (2018), los gerentes deben tomar muchos tipos de decisiones las cuales pueden presentarse en dos categorías:

- Las decisiones programadas que son estructuradas o a las cuales se recurre de manera frecuente.
- Las decisiones No programadas, son las que no han sido estructuradas y no son tan frecuentes.

En este tipo de decisiones, es importante la intuición y la experiencia. De esta manera, se debe tener en cuenta que además de existir diferentes tipos de decisiones, hay múltiples circunstancias para tomar las mismas. Generalmente, como se aprecia en la figura 1, las razones que existen son condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre.

En la figura se puede observar que, las decisiones bajo certidumbre o certeza, se dan cuando el tomador de decisiones sabe con escaramente cuales son las alternativas y que condiciones están asociadas con cada una de ellas.

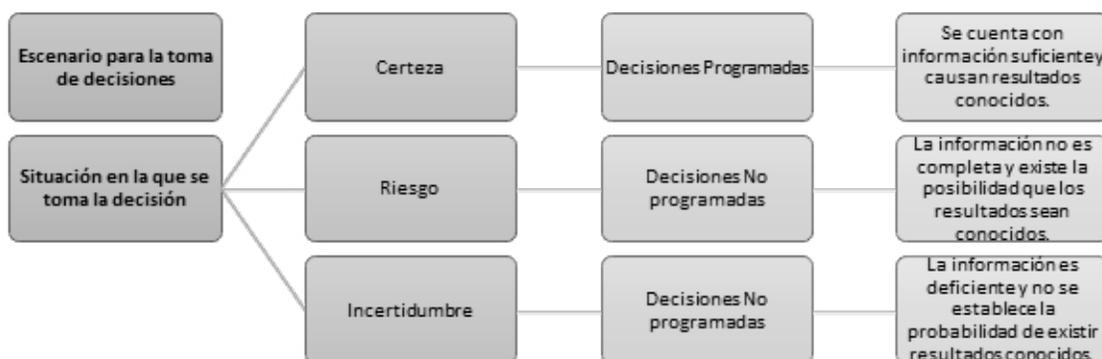
Por su parte, la toma de decisiones bajo riesgo implica que la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios se asocian con los cálculos de probabilidad. Y, por último, en la toma de decisiones bajo incertidumbre, la que toma decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias, siendo producto de la complejidad y el dinamismo de las organizaciones y el entorno cambiante, por lo que se amerita percepción, juicio y la experiencia.

Ahora bien, para Pérez y Zabaleta (2015);

La actual concepción de la contabilidad de gestión representa un avance notable, en el sentido de otorgarle al sistema de información la función de apoyo del proceso de toma de decisiones. Las decisiones que toman los directivos se refieren al largo y corto plazo. Las decisiones a largo plazo se refieren al desarrollo de nuevos productos, a la investigación de nuevos mercados para los actuales productos, al desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, a las inversiones en mejoramiento de los procesos empresariales. Las decisiones a corto plazo se refieren principalmente a la elección de la mezcla óptima de productos, a la conveniencia o no de aceptar determinados pedidos, a establecer si es más barato para la empresa comprar, fabricar o alquilar cierto componente, a escoger sobre cerrar o no una sección o parte de la empresa, eliminar un producto, etc. (p.12)

Así, en la actualidad, la contabilidad de gestión representa un respaldo al sistema de información al lleva a cabo el proceso de toma de decisiones. Estas decisiones pueden ir desde la creación de un nuevo producto o la evaluación de alternativas más óptimas y rentables para la organización.

Figura 1.
Posibles escenarios para la toma de decisiones



Nota: Adaptación de Abril et al. (2018).

Metodología

Se realizó una revisión documental de investigaciones, textos y publicaciones científicas, relacionadas con los fundamentos de la Contabilidad de Gestión, haciendo énfasis en los trabajos donde se relacionará la esta rama de la contabilidad, con el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas. Como primer paso, se recurrió a seleccionar las publicaciones con 5 años de antigüedad, sin embargo, se amplió el rango debido a la poca información disponible sobre la contabilidad de gestión, relacionada con la toma de decisiones. Al hacer la revisión, se priorizó los trabajos indexados en algunos índices como: Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal.

De manera que, el estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptiva, ya que se desarrolla a través de una revisión bibliográfica o documental, donde se hace una revisión exhaustiva de la información, para comparar y comprender las diversas posturas de los autores por medio de un abordaje sistemático y organizado, y que sirviera de punto de partida para la consideración de reflexiones propias sobre el uso y la utilidad de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones.

Resultados y Reflexiones finales

La contabilidad de gestión desde sus comienzos, ha evolucionado a través del tiempo, pero actualmente es un recurso de gran utilidad pues, es fundamental para el proceso de la toma de decisiones y para toda la organización, ya que suministra la información necesaria para el establecimiento de controles y elegir o seleccionar entre un conjunto de alternativas viables ya que el éxito de las empresas no sólo se mide en función de los recursos financieros, humanos y materiales, sino también por el efecto o impacto que estos pueden causar en el entorno.

La gerencia organizacional, suele tener la necesidad de tomar muchos tipos de decisiones, pero generalmente estas se enmarcan en decisiones programadas y no programadas, donde la intuición y la experiencia son fundamentales ya que existe una serie de circunstancias que rodean el proceso decisorio. Lo que sí es definitivo, es que los encargados del proceso de toma de decisiones tienen un conocimiento casi perfecto de las condiciones en las que se enmarca una decisión, o al menos conocen algunas pautas a seguir de acuerdo a anteriores comportamientos.

Al hacer referencia a la contabilidad de gestión como una herramienta que considera aspectos cuantitativos y cualitativos, esta proporciona información financiera y no financiera, por lo que se debe ser conscientes de su importancia en la toma de decisiones, ya que, por la utilidad de los indicadores, estos deben ser seleccionados de la ma-

nera más cuidadosa posible. Su lectura debe ser clara, fácil y rápida. En la economía y actual, y los modelos empleados por las organizaciones, el uso de indicadores financieros y de gestión para medir y valorar el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, constituyen el pilar para la toma de decisiones, y los mismos se fundamentan en los resultados e información proporcionada por la Contabilidad de Gestión.

La contabilidad de gestión juega un papel decisivo para los usuarios internos, porque sus objetivos se orientan hacia la comunicación de información útil y relevante, no solo monetaria, incorporando esta la toma de decisiones, viene a complementar la información, que, por su naturaleza, no puede entregar la contabilidad financiera, alimenta los sistemas de control de gestión y permite obtener información oportuna, pertinente y comparable, con el propósito de trazar estrategias antes los nuevos retos empresariales.

La contabilidad de gestión ha permitido acercarse a la administración, asumiendo a la contabilidad de costos como un subconjunto y siendo la disciplina coordinadora de los sistemas de información y el control mismo, para la formulación de acciones y la mejora del rendimiento organizacional.

Por otro lado, el enfoque teórico presentado enfatiza la necesidad de alinear la contabilidad de gestión con los objetivos y estrategias de la empresa. Esto permite que la información contable apoye de manera efectiva la planificación, el control y la evaluación del desempeño organizacional. La incorporación de herramientas como el costeo basado en actividades, el análisis de rentabilidad por cliente y el cuadro de mando integral, entre otras, enriquecen el proceso de toma de decisiones al brindar una visión más amplia y detallada de la situación de la empresa. La flexibilidad y adaptabilidad de la contabilidad de gestión son fundamentales para hacer frente a los constantes cambios del entorno empresarial. Esto requiere que los sistemas de información gerencial evolucionen continuamente para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Finalmente, este estudio presenta oportunidades para explorar el impacto de las tecnologías emergentes en el diseño y la implementación de sistemas de contabilidad de gestión y analizar cómo la contabilidad de gestión puede contribuir al logro de objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Asimismo, resulta necesario estudiar la influencia de factores culturales, organizacionales y de gobernanza en la adopción y el uso efectivo de herramientas de contabilidad de gestión, desarrollando modelos teóricos que integren la contabilidad de gestión con otras áreas funcionales, como la gestión de operaciones, la gestión de proyectos y la gestión del talento, para lograr una toma de decisiones más integral.

Estas líneas de investigación futura pueden contribuir a ampliar la comprensión de la contabilidad de gestión y su papel en la toma de decisiones estratégicas y operativas efectivas

Referencias bibliográficas

- Alturo F, Carlos y Dussán P, C (2016). Contabilidad de gestión en la pequeña empresa manufacturera como herramienta estratégica para la competitividad: un estudio desde El Espinal, Colombia. (Documento de trabajo N° 11). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1900>
- Abril F, J, Barrera E. H y Estévez B, A (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. Revista Científica Hallazgos21, 3(3), 338- 351. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Arias Suárez, J. D. y Cano Mejía, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder:revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. Revista Innovar Journal. (31), 45-64. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98427>
- Azogue Guaita, A. P. (2019). La contabilidad de gestión y la competitividad de las pequeñas empresas del sector textil del cantón Ambato. Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29720>
- Baigorria, L. S. (2018). Contabilidad de gestión en pymes. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Córdoba]. <http://hdl.handle.net/11086/6826>
- Cabeza, L y Muñoz, A (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VI, núm. 10, enero-junio, 2010, pp. 9-40. Universidad El Bosque Bogotá, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634363002>
- Giner F, A., Pontet U, N., y Ripoll F, V. (2009). La contabilidad de gestión y el tratamiento de la información en la autoridad portuaria de Valencia. Contaduría Universidad De Antioquia, (52), 45-60. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.2157>
- Guzmán, V; Martín, A y Oropeza, M (2019). La gestión contable, una herramienta para el justo cumplimiento de la obligación tributaria y el control financiero en las Pymes de Aguascalientes. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Volumen 3, Número 6. Julio-Diciembre 2019. ISSN: 1317-3337. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v3n6/art03.pdf>
- Martínez Hernández, R. y Blanco Dopico, M. I. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. Cuadernos De Contabilidad, 18(46).
- Pérez G, S y Zabaleta, M (2015). Contabilidad de gestión: desde la medición del valor hacia el uso eficiente de los recursos. Ediciones Universidad Simón Bolívar – Barranquilla. ISBN: 978-958-8715-27-5
- Porporato, M (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. Revista Contaduría y Administración 60 (2015) 511-534. www.revistas.unam.mx/index.php/rca/. Disponible en www.sciencedirect.comwww.revistas.unam.mx/index.php/.
- Rodríguez, C; Martínez E y Vanegas, L (2021). Integración de la contabilidad de gestión al direccionamiento estratégico en la Pyme. Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Ciencias Contables. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Maestría en Ciencias Contables: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38431/2021VanegasLina.pdf?sequence=6>
- Sáez T, A., Fernández F, A., y Gutiérrez D, G. (2009). Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Saavedra G, M y Vargas V, T. (2023). Contabilidad y control de gestión: Un análisis bibliométrico. Criterio Libre, 20(37), e329594. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n37.9594> (Original work published 30 de octubre de 2022)
- Tamagno, M. (2022). Encuadramiento teórico de la contabilidad de gestión como segmento de la teoría general de la contabilidad. Contabilidad Y Auditoría, (55), 79-103. [https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.55\(28\)pp79-103](https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.55(28)pp79-103)
- Villacís Y, J. y Villarroel P V. (2020). Prácticas de contabilidad de gestión, para la toma de decisiones. Costos Y Gestión, (98), 50-75. <https://iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/article/view/63> (Original work published 17 de abril de 2020)



Reflexiones críticas sobre los ejercicios de poder en la interacción docente-estudiante

Giovanny Stiven Ramírez Mejía

Licenciado en Lengua Castellana por la Universidad de San Buenaventura (2016), Magíster en Educación por la Universidad de Medellín (2018) y actualmente cursa un Doctorado en Ciencias de la Educación con Énfasis en Investigación, Evaluación y Formulación de Proyectos Educativos en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (Umecit) en Panamá.

Correo Electrónico: ramirezgiovanny.est@umecit.edu.pa

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2215-0805>

CRITICAL REFLECTIONS ON POWER EXERCISES IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT: This article addresses the issue of teacher power in schools from a critical and transformative perspective. It draws on the theories of Michel Foucault (1975) and Paulo Freire (1970) to understand the power dynamics operating in the educational field and their impact on the formation of identities and relationships within the school system. Through an empirical study conducted at the Felix Henao Botero Educational Institution in Medellín, Colombia, various manifestations of power were identified, such as clearly defined roles of authority, processes of negotiation and redistribution of power, and the importance of student empowerment. Additionally, strategies for a more inclusive and equitable pedagogical practice are highlighted. The article emphasizes the importance of promoting student participation, critical reflection, and empowerment as ways to transform relationships in schools and contribute to a more democratic and liberating education.

KEYWORDS: Education, power, phenomenology

REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE OS EXERCÍCIOS DE PODER NA INTERAÇÃO PROFESSOR-ALUNO

RESUMO: Este artigo aborda o tema do poder do professor na escola a partir de uma perspectiva crítica e transformadora. Parte-se das teorias de Michel Foucault (1975) e Paulo Freire (1970) para compreender as dinâmicas de poder que operam no contexto educacional e seu impacto na formação de identidades e relações dentro do sistema escolar. Por meio de um estudo empírico realizado na Instituição Educativa Felix Henao Botero em Medellín, Colômbia, foram identificadas diversas manifestações de poder, como papéis de autoridade claramente definidos, processos de negociação e redistribuição do poder, e a importância do empoderamento estudantil. Além disso, são destacadas estratégias para uma prática pedagógica mais inclusiva e equitativa. O artigo ressalta a importância de promover a participação estudantil, a reflexão crítica e o empoderamento como caminhos para transformar as relações na escola e contribuir para uma educação mais democrática e libertadora.

PALAVRAS-CHAVE: Educação, poder, fenomenologia.

RÉFLEXIONS CRITIQUES SUR LES EXERCICES DE POUVOIR DANS L'INTERACTION ENSEIGNANT-ÉTUDIANT

RÉSUMÉ: Cet article aborde le thème du pouvoir de l'enseignant dans l'école d'un point de vue critique et transformateur. Il s'appuie sur les théories de Michel Foucault (1975) et Paulo Freire (1970) pour comprendre les dynamiques de pouvoir qui opèrent dans le domaine éducatif et leur impact sur la formation des identités et des relations au sein du système scolaire. À travers une étude empirique menée à l'Institution Éducative Felix Henao Botero à Medellín, en Colombie, diverses manifestations de pouvoir ont été identifiées, telles que des rôles d'autorité clairement définis, des processus de négociation et de redistribution du pouvoir, ainsi que l'importance de l'autonomisation des étudiants. De plus, des stratégies sont mises en avant pour une pratique pédagogique plus inclusive et équitable. L'article souligne l'importance de promouvoir la participation des étudiants, la réflexion critique et l'autonomisation comme moyens de transformer les relations à l'école et de contribuer à une éducation plus démocratique et libératrice.

MOTS-CLÉ: Éducation, pouvoir, phénoménologie.

RESUMEN: Este artículo aborda el tema del poder docente en la escuela desde una perspectiva crítica y transformadora. Se parte de las teorías de Michel Foucault (1975) y Paulo Freire (1970) para comprender las dinámicas de poder que operan en el ámbito educativo y su impacto en la formación de identidades y relaciones dentro del sistema escolar. A través de un estudio empírico realizado en la Institución Educativa Felix Henao Botero en Medellín, Colombia, se identificaron diversas manifestaciones de poder, tales como roles de autoridad claramente definidos, procesos de negociación y redistribución del poder, y la importancia del empoderamiento estudiantil. Además, se destacan estrategias para una práctica pedagógica más inclusiva y equitativa. El artículo resalta la importancia de promover la participación estudiantil, la reflexión crítica y el empoderamiento como vías para transformar las relaciones en la escuela y contribuir a una educación más democrática y liberadora.

PALABRAS CLAVE: Educación, poder, fenomenología

Introducción

En el ámbito educativo, el papel del docente como agente de poder es fundamental para moldear experiencias significativas de aprendizaje y desarrollo en los estudiantes. No obstante, el ejercicio del poder docente puede ser una espada de doble filo: mientras puede guiar y estructurar el aprendizaje, también puede perpetuar desigualdades y dinámicas autoritarias. La problemática radica en cómo se maneja este poder en el contexto escolar y en las implicaciones que tiene para la formación integral de los estudiantes.

Michel Foucault, en su obra "Vigilar y Castigar" (1975), introduce el concepto de poder disciplinario, destacando cómo las instituciones educativas son espacios donde se ejerce este poder de manera sutil pero efectiva, regulando comportamientos y moldeando identidades. Foucault argumenta que las escuelas, como otras instituciones sociales, funcionan como mecanismos de control que internalizan la disciplina en los individuos.

Por otro lado, Paulo Freire (1970) invita a reflexionar sobre el poder liberador del educador, que trasciende la mera transmisión de conocimientos para promover la conciencia crítica y la emancipación de los estudiantes. Freire plantea que la educación debe

ser un acto de liberación, donde se fomente el diálogo y la participación activa, contrarrestando así las dinámicas opresivas tradicionales.

El estado del arte en la investigación sobre el poder docente ha evolucionado, integrando perspectivas críticas y transformadoras. Estudios recientes, como los de Trowler (2010), subrayan la importancia de estrategias de empoderamiento estudiantil que fomenten la participación activa y el sentido de autonomía entre los estudiantes, lo que contrarresta las dinámicas de poder autoritarias. Estas estrategias encuentran resonancia en las propuestas de Freire, quien aboga por un enfoque educativo que empodere a los estudiantes y promueva su desarrollo integral.

En este contexto, el presente artículo se sumerge en un análisis detallado del poder docente en la escuela, tomando como referencia la Institución Educativa Félix Henao Botero y sus sedes en la Comuna 8 de Medellín. A través de una investigación fundamentada en la teoría crítica de Freire, el análisis foucaultiano del poder y las experiencias prácticas de empoderamiento estudiantil, se busca comprender cómo el poder docente se manifiesta, se negocia y se transforma en el día a día escolar.

En este sentido, no solo se aspira a describir las dinámicas de poder en la escuela, sino también a proponer estrategias concretas para un ejercicio de poder docente que favorezca la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. La participación estudiantil se considera crucial para el desarrollo de un ambiente educativo inclusivo, donde cada voz sea escuchada y valorada. A través de metodologías participativas, se busca que los estudiantes no solo reciban conocimiento, sino que también se conviertan en co-creadores del mismo, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida en su proceso educativo.

Fundamentación teórica

Este estudio se adentra en las complejas dinámicas de poder en el contexto educativo, examinando cómo se construyen, se manifiestan y pueden ser transformadas dentro de las instituciones educativas. Al integrar las perspectivas teóricas de Michel Foucault (1975), Edmund Husserl (1901), Paulo Freire (1968) y Martin Heidegger (1927), este trabajo busca explorar y reinterpretar los roles tradicionales del poder en la educación, proporcionando un marco que no solo describe estos procesos, sino que también propone vías para su transformación. Estos pensadores han sido seleccionados por su profunda influencia en la comprensión contemporánea de las estructuras sociales y educativas, asegurando la relevancia y credibilidad de las teorías empleadas.

Michel Foucault, conocido por su análisis crítico de

las relaciones de poder a través de sus estudios sobre sistemas penales y educativos, proporciona una base para entender las formas en que el poder se ejerce y regula dentro de las escuelas (Foucault, 1975). Sus conceptos de vigilancia y disciplina son cruciales para analizar cómo las prácticas pedagógicas pueden perpetuar ciertas dinámicas de poder.

Por otro lado, la fenomenología de Edmund Husserl (1901) permite una inmersión en las experiencias subjetivas de los actores educativos, explorando cómo las percepciones y sensaciones individuales informan y son formadas por estructuras de poder (Husserl, 1980). Esta aproximación se centra en la vivencia interna, ofreciendo una perspectiva que complementa el análisis más estructural de Foucault.

Como argumenta Paulo Freire (1968), a través de su pedagogía del oprimido, enfatiza la necesidad de una educación que empodere y libere, proponiendo que la educación puede y debe ser un medio de lucha contra las opresiones inherentes en las dinámicas de poder educativo (Freire, 1970). Su visión ofrece prácticas pedagógicas que no solo interpretan, sino que activamente desafían y transforman las relaciones de poder.

La hermenéutica de Martin Heidegger (1927) proporciona herramientas para interpretar y comprender los significados subyacentes en las prácticas y discursos educativos, permitiendo una evaluación crítica de cómo las tradiciones y el lenguaje influyen la perpetuación de estructuras de poder.

A través de su enfoque hermenéutico, se invita a reflexionar sobre cómo las interpretaciones y los significados atribuidos a las prácticas educativas pueden consolidar o desafiar las jerarquías existentes. Esta perspectiva ayuda a develar los mecanismos mediante los cuales el lenguaje y las tradiciones educativas no solo reflejan, sino también refuerzan, las relaciones de poder establecidas dentro de la escuela.

La integración de estas teorías proporciona un enfoque multidimensional para abordar las complejas interacciones entre educación y poder, subrayando tanto la comprensión profunda como la transformación activa de las prácticas educativas. Este marco teórico no solo revela los mecanismos mediante los cuales el poder se manifiesta en los entornos educativos, sino que además resalta el potencial emancipador de la educación, uniendo el análisis crítico con propuestas concretas para la práctica pedagógica.

Métodos

Diseño de la Investigación

Este artículo es el resultado de una investigación doctoral realizada para obtener el título de Doctor en Educación en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (Umecit) en Panamá. El estudio se enfoca en la gerencia educativa y explora las dinámicas críticas del poder del docente en la Institución Educativa Félix Henao Botero. El objetivo principal es analizar cómo estas dinámicas afectan la formación y el comportamiento de estudiantes y docentes, destacando la necesidad de una investigación detallada que examine cómo se manifiesta y se gestiona este poder para promover un entorno educativo más inclusivo y equitativo.

Para profundizar en la comprensión de estas dinámicas de poder, se adoptó un diseño metodológico que combina métodos fenomenológico y hermenéutico, seleccionados por su capacidad para explorar las experiencias subjetivas y los contextos interpretativos dentro del ámbito educativo (Johnson & Christensen, 2020). Esta combinación metodológica permite abordar las dinámicas de poder desde una perspectiva que valora tanto la experiencia vivida como su interpretación dentro de estructuras culturales y discursivas más amplias.

El método fenomenológico se utilizó para captar las percepciones y emociones de docentes y estudiantes relacionadas con el poder y la autoridad, revelando cómo los actores educativos experimentan el poder de manera directa y personal (Husserl, 1980). Este enfoque es esencial para identificar aspectos ocultos de las relaciones de poder que podrían pasarse por alto con métodos más descriptivos. Por otro lado, el método hermenéutico permitió interpretar el significado de los discursos y textos relacionados con las prácticas educativas, ayudando a entender cómo estas prácticas influyen y son influenciadas por las dinámicas de poder (Gadamer, 2013).

La metodología central del estudio incluyó un análisis documental exhaustivo. Este método se centró en las actas de comités de convivencia y los registros de observadores de los estudiantes, documentos que contienen datos cruciales sobre las interacciones cotidianas y las decisiones administrativas en la escuela. Este análisis proporcionó una visión detallada de cómo se institucionalizan y practican las dinámicas de poder dentro del sistema educativo, complementando así los datos obtenidos a través de observación participante y entrevistas semi-estructuradas.

El estudio cumplió con rigurosos estándares de confidencialidad y consentimiento informado para proteger a los participantes, asegurando que todos los procedimientos fueran revisados y aprobados por un comité de ética

institucional (American Psychological Association, 2021). El principal objetivo de esta investigación fue explorar y analizar cómo el poder del docente impacta en la formación educativa y el desarrollo integral de los estudiantes, buscando contribuir significativamente al campo de la educación con recomendaciones para mejorar la gestión del poder en las escuelas.

Unidades de estudio

En el ámbito de la investigación cualitativa, se utiliza el concepto de unidades de estudio para referirse a los individuos, eventos o elementos que comparten características específicas de interés para el investigador. Hernández, Fernández y Baptista (2014) describen estas unidades como “el conjunto total de casos que se ajustan a ciertas especificaciones”. Esta perspectiva resalta la necesidad de una selección meticulosa de las unidades de estudio, basada en criterios definidos con anticipación por el investigador.

El foco de este estudio se centra en la comunidad de estudiantes y docentes de la Institución Educativa Félix Henao Botero, que cuenta con tres sedes en el barrio Caicedo. Estas sedes están distribuidas en lugares cercanos entre sí en la comuna 8, pero con unidades de estudio que varían ligeramente al permitir la congregación de estudiantes de tres sectores de la comuna mencionada. Aun así, se encuentran inscritas dentro del tejido urbano de la ciudad de Medellín. Dicha institución, una entidad pública que ofrece educación desde el nivel primario hasta el secundario, se distingue por atender a una diversidad estudiantil procedente de distintas comunidades de la localidad. Las sedes de la institución se sitúan en zonas urbanas que reflejan un espectro amplio de realidades socioeconómicas y culturales, dentro de las cuales se desenvuelve la experiencia educativa.

Las unidades de estudio incluyen a todos los inscritos en la institución para el año académico 2024, abarcando una gama de edades, grados y niveles educativos. Estos estudiantes provienen de variados contextos socioeconómicos, étnicos y culturales, reflejando la diversidad demográfica atendida por la institución. La sede principal alberga a 540 estudiantes, la sede República del Perú a 250 estudiantes y la sede Miguel de Aguinaga a 150 estudiantes.

En paralelo, el cuerpo docente comprende a todos aquellos dedicados a la educación y guía de los estudiantes durante el periodo de estudio. Esto engloba a educadores de diversas disciplinas y niveles, así como al personal directivo y administrativo implicado en la dirección de la institución. Los docentes, con sus vastos conocimientos y experiencias, son clave para entender las dinámicas de poder en el ámbito educativo, ofreciendo valiosas pers-

pectivas derivadas de su práctica pedagógica y la interacción cotidiana con los estudiantes.

La selección de estas unidades de estudio se basa en su relevancia y accesibilidad para el estudio, así como en la representatividad de la institución dentro del contexto educativo local. Al incluir a estudiantes y docentes de la Institución Educativa Félix Henao Botero y sus respectivas sedes, el estudio pretende explorar un amplio espectro de experiencias y puntos de vista sobre las relaciones de poder en el entorno educativo, enriqueciendo la comprensión de este fenómeno.

Cabe señalar que, aunque el estudio se centra en la Institución Educativa Félix Henao Botero y sus sedes, los resultados y conclusiones podrían tener aplicaciones más generales en el ámbito educativo y en la formulación de políticas educativas en contextos similares. Este proyecto aspira a ampliar el conocimiento sobre las dinámicas de poder en la educación y a proporcionar insights que puedan guiar hacia prácticas pedagógicas más inclusivas y equitativas en otras entidades educativas.

Sujetos de la investigación

En esta investigación cualitativa, los sujetos de la investigación se refieren a las unidades de estudio seleccionadas para la observación y el análisis, con el propósito de explorar y describir las dinámicas de poder en el ámbito educativo. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), es crucial elegir sujetos que reflejen la diversidad y riqueza de experiencias dentro del contexto estudiado, permitiendo así obtener conclusiones detalladas y contextualizadas.

Este estudio se centró en las dinámicas de poder en el ámbito educativo de la Institución Educativa Félix Henao Botero en Medellín. Los sujetos de la investigación fueron cuidadosamente seleccionados para capturar la diversidad y riqueza de experiencias dentro de la institución y sus sedes. Se utilizó un muestreo no probabilístico para asegurar la representatividad y profundidad de los datos. Los sujetos comprendieron:

Estudiantes: Se seleccionaron 60 estudiantes, estratificados por grado educativo y edad, abarcando desde la educación primaria hasta la secundaria, para asegurar una representación equitativa de las diferentes etapas educativas. Esto incluyó, de manera proporcional, estudiantes de distintos contextos socioeconómicos, étnicos y culturales, reflejando la diversidad de la población estudiantil de la institución.

Docentes: Los sujetos incluyeron a 20 docentes de varias disciplinas y niveles educativos, así como a 5 miembros del personal directivo y administrativo. Estos sujetos

fueron seleccionados para obtener una visión comprensiva de las prácticas pedagógicas y las dinámicas de poder desde la perspectiva del personal educativo.

La selección de los sujetos de la investigación siguió un criterio de proporcionalidad y representatividad, empleando técnicas de muestreo no probabilístico para aquellos segmentos donde fue necesario un enfoque más dirigido, como en el caso de personal directivo específico o grupos focales con estudiantes de interés particular. Esta investigación cualitativa aseguró que los sujetos reflejaran fielmente las variadas dimensiones y experiencias presentes en la Institución Educativa Félix Henao Botero, permitiendo así una exploración profunda y detallada de las relaciones de poder en el contexto educativo.

Contexto de la Investigación

El estudio se desarrolló en el entorno natural de la Institución Educativa Félix Henao Botero y sus tres sedes ubicadas en la comuna 8 de Medellín, Colombia, abarcando aulas, espacios comunes y eventos educativos. Este ambiente auténtico proporcionó el escenario ideal para observar y analizar las dinámicas de poder en situaciones cotidianas de interacción entre los actores educativos, como son las clases, reuniones, actividades extracurriculares y relaciones institucionales. La observación en estos diversos contextos permitió captar una amplia gama de expresiones de poder y autoridad, cruciales para un entendimiento integral de las interacciones y las estructuras de poder dentro del sistema educativo.

Además, el desarrollo organizacional promueve una cultura de participación y colaboración. Involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones no solo fomenta una mayor diversidad de ideas y perspectivas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

Análisis de los Datos

Para el análisis de los datos cualitativos recogidos mediante entrevistas, observación y análisis documental, se emplearon técnicas de codificación abierta y axial siguiendo los principios de la teoría fundamentada (Charmaz, 2014). El uso del software especializado Atlas.ti permitió organizar, codificar y categorizar los datos de manera eficiente, facilitando la identificación de patrones recurrentes, temas emergentes y relaciones significativas en las narrativas de los participantes.

Esta metodología cualitativa se centró en captar las percepciones y experiencias directas de los actores educativos, revelando cómo las dinámicas de poder se ma-

nifiestan y operan en el contexto escolar. La codificación abierta permitió explorar libremente los datos sin imponer categorías predefinidas, mientras que la codificación axial ayudó a establecer conexiones entre las categorías emergentes, proporcionando una estructura coherente al análisis.

Además, los hallazgos cualitativos se enriquecieron con un análisis descriptivo de variables sociodemográficas, como edad, género, rol educativo y experiencia. Este análisis permitió una comprensión más profunda de cómo las dinámicas de poder interactúan con estos factores, revelando matices importantes en el entorno educativo.

Este enfoque cualitativo integral, que combina la profundidad de los métodos cualitativos con la precisión descriptiva del análisis sociodemográfico, proporcionó una comprensión rica y matizada del contexto de la investigación y de las fuerzas en juego. Al abordar tanto las experiencias subjetivas como los contextos estructurales, se logró un análisis holístico de las dinámicas de poder en la escuela.

Resultados

Los resultados de la investigación revelaron diversas dinámicas de poder en el contexto escolar de la Institución Educativa Felix Henao Botero y sus sedes, destacando aspectos significativos que influyen en las relaciones entre docentes, estudiantes y directivos. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

1. **Roles de Poder:** Se identificaron roles de poder claramente definidos dentro del ámbito educativo. Los docentes ejercen autoridad en términos de enseñanza y disciplina, mientras que los directivos tienen roles de liderazgo y toma de decisiones. Los estudiantes, por su parte, experimentan diferentes niveles de poder en función de su participación activa en el proceso educativo.
2. **Negociación de Poder:** Se observó un proceso constante de negociación y redistribución de poder entre los actores educativos. Las interacciones en el aula y en el entorno escolar reflejan un dinamismo en las relaciones de poder, donde se negocian roles, responsabilidades y expectativas.
3. **Empoderamiento Estudiantil:** Surgió la importancia del empoderamiento estudiantil como un factor clave en la dinámica de poder. Los estudiantes que se sienten capacitados para participar en decisiones académicas y asumir responsabilidades tienden a tener una mayor influencia

en el proceso educativo y en la construcción de su propio aprendizaje.

4. **Discursos de Poder:** Los discursos institucionales y pedagógicos también juegan un papel crucial en la configuración de las relaciones de poder. Se identificaron discursos de autoridad, inclusión, participación y resistencia, que impactan la forma en que se ejerce y se percibe el poder en la escuela.

Discusión

El análisis realizado en esta investigación revela relaciones significativas entre los hechos observados, las teorías fundamentales y las prácticas educativas en la Institución Educativa Felix Henao Botero y sus sedes. Este estudio resalta cómo las estructuras familiares influyen en el desempeño académico, una idea respaldada por las teorías de Bronfenbrenner (1979) sobre los sistemas ecológicos que afectan el desarrollo del estudiante.

En comunidades educativas de barrios urbanos densamente poblados, como aquellos en la Comuna 8 de Medellín, es común encontrar estudiantes que provienen de familias extensas, donde conviven con abuelos, tíos, primos y otros parientes en espacios reducidos. La literatura sugiere que tales condiciones de vivienda impactan negativamente el bienestar emocional y la capacidad académica de los estudiantes, disminuyendo su capacidad de participación activa en las actividades escolares (Evans, 2006).

La falta de privacidad y el ambiente ajetreado en el hogar generan distracciones y dificultades para concentrarse en el aprendizaje, especialmente en entornos virtuales donde se requiere un alto grado de enfoque. Este aspecto es crucial en la formación educativa, dado que las dinámicas del hogar juegan un papel fundamental en el aprendizaje (Milteer et al., 2012).

Esta situación también se refleja en la atención que los estudiantes reciben de sus familias respecto a su proceso educativo y formativo. Durante la infancia y la educación primaria, las familias suelen estar más involucradas y preocupadas por el desempeño académico de los niños (Hill & Tyson, 2009), proporcionando un apoyo más cercano y constante. Sin embargo, a medida que los estudiantes avanzan hacia la educación secundaria y el bachillerato, esta atención puede disminuir notablemente, dejando a los jóvenes con una sensación de soledad y falta de respaldo en su trayectoria educativa (Boon, 2007). Esto impacta significativamente su motivación y rendimiento académico.

Los aspectos familiares tienen un impacto directo en la dinámica escolar y en la formación integral de los estu-

diantes, lo que abre la puerta a una reflexión más profunda sobre la importancia del apoyo familiar constante a lo largo de todo el proceso educativo y cómo las instituciones educativas pueden colaborar para mitigar los desafíos que estos estudiantes enfrentan en su entorno familiar.

En el contexto educativo actual, se observa una tendencia preocupante en la percepción de la credibilidad del estudio como proyecto de vida entre los estudiantes. Hay una creciente sensación de desencanto y desconfianza hacia la educación como vehículo para alcanzar metas y construir un futuro sólido. Este fenómeno, descrito en la literatura como “desencanto educativo”, tiene profundas implicaciones para la motivación estudiantil (Arnett, 2000).

La pérdida de credibilidad en el estudio como proyecto de vida está relacionada con diversos factores, entre ellos la falta de relevancia percibida del currículo escolar y la desconexión entre los contenidos académicos y la realidad cotidiana de los estudiantes. La influencia de modelos sociales alternativos que promueven la fama instantánea, el éxito material rápido y la valoración de habilidades no académicas también juega un papel significativo en esta percepción (Twenge, 2006).

Este panorama plantea un desafío importante para las instituciones educativas y los docentes, quienes deben buscar estrategias innovadoras y motivadoras para reavivar la confianza de los estudiantes en el estudio como un proyecto de vida significativo y transformador. Abordar esta percepción negativa y promover una visión más integral y comprometida con la educación será clave para impulsar el desarrollo académico y personal de las nuevas generaciones.

La irrupción de la virtualidad y la proliferación de nuevos modelos sociales, como el ascenso de los youtubers e influencers, han tenido un impacto significativo en la percepción de los estudiantes sobre el proyecto de vida. La valoración de la fama instantánea, el éxito material rápido y la exposición mediática como prototipos sociales deseables está cambiando la forma en que los jóvenes valoran la educación tradicional, considerándola una vía más lenta y menos glamorosa hacia el éxito y el reconocimiento social (Palfrey & Gasser, 2008).

La influencia de las redes sociales y los nuevos medios de comunicación ha permeado profundamente en la vida de los jóvenes, moldeando sus aspiraciones, expectativas y formas de relacionarse con el mundo. Este fenómeno ha generado una brecha entre las aspiraciones educativas convencionales y las tendencias emergentes que glorifican la inmediatez, la visibilidad pública y la valoración de habilidades no académicas. Boyd (2014) discute cómo estas plataformas digitales reconfiguran la identidad y la interacción social entre los jóvenes, influyendo en su percepción del éxito y la educación.

El desafío radica en cómo la escuela puede adaptarse y dialogar con estos nuevos paradigmas sociales sin perder de vista su rol fundamental como espacio de formación integral y desarrollo de habilidades críticas. Selwyn (2013) sugiere que es necesario explorar estrategias pedagógicas innovadoras que integren la virtualidad de manera constructiva, fomentando la reflexión crítica sobre la influencia de los medios digitales y promoviendo una visión equilibrada del éxito que valore tanto los logros personales como el compromiso con el aprendizaje y la formación continua.

El entorno educativo no está exento de la influencia de redes de ilegalidad y la presencia cada vez más marcada de contenidos pornográficos. Estos fenómenos plantean desafíos significativos en términos de la protección de los estudiantes y la construcción de un ambiente educativo seguro y saludable. Finkelhor et al. (2014) discuten cómo estas exposiciones pueden impactar adversamente el desarrollo psicosocial de los jóvenes y la necesidad de medidas de protección eficaces en el ambiente educativo.

Las redes de ilegalidad, que abarcan desde el tráfico de drogas hasta el reclutamiento de jóvenes para actividades delictivas, representan una amenaza latente en muchas comunidades educativas. Estas redes pueden operar de manera subrepticia, aprovechando vulnerabilidades en la población estudiantil y generando situaciones de riesgo que afectan el desarrollo integral de los jóvenes (Informe Mundial sobre las Drogas, 2020).

Por otro lado, la presencia de la pornografía en la comunidad educativa plantea preocupaciones en términos de la salud mental, el desarrollo sexual saludable y la construcción de relaciones interpersonales basadas en el respeto y la dignidad. El acceso fácil a contenidos pornográficos a través de internet y otras plataformas digitales ha llevado a una exposición temprana y no regulada de los estudiantes a este tipo de material, lo que puede impactar negativamente su percepción de la sexualidad, las relaciones afectivas y la intimidad (Greenfield, 2012).

La escuela se enfrenta al desafío de abordar estas realidades de manera integral, promoviendo la educación en valores, la conciencia crítica sobre los riesgos asociados a las redes de ilegalidad y la pornografía, y la implementación de medidas efectivas para proteger la integridad y el bienestar de los estudiantes (Wolak & Finkelhor, 2013).

En la actualidad, la música y las figuras famosas ejercen una influencia significativa en la construcción de los proyectos de vida de los jóvenes. Las letras de las canciones, los estilos de vida de los artistas y la imagen que proyectan en los medios de comunicación se convierten en modelos a seguir para muchos estudiantes, moldeando sus aspiraciones, valores y formas de relacionarse con

el mundo. Esta influencia es particularmente notable en géneros populares como el reguetón, el rap y el pop, que a menudo transmiten mensajes y narrativas que impactan profundamente en la percepción de los jóvenes sobre el amor, la sexualidad, el éxito y la identidad. Las letras de estas canciones reflejan estereotipos de género, patrones de consumo y visiones idealizadas de la vida, influenciando así las decisiones y comportamientos de los estudiantes (Click et al., 2013).

Asimismo, las personas famosas, como cantantes, actores, deportistas o influencers en redes sociales, se convierten en referentes de éxito y reconocimiento social para los jóvenes. Sus vidas públicas, marcadas por la fama, la riqueza y el glamour, generan aspiraciones y expectativas poco realistas entre los estudiantes, quienes pueden sentir la presión de alcanzar un estándar de vida basado en la fama y el reconocimiento público (Khamis et al., 2017).

En este contexto, la escuela se enfrenta al desafío de promover una educación crítica y reflexiva que permita a los estudiantes cuestionar los modelos impuestos por la industria del entretenimiento y desarrollar un sentido de identidad y proyecto de vida basado en valores sólidos, el autoconocimiento y el bienestar integral (Giroux, 2011).

La escuela desempeña un papel fundamental como espacio de socialización donde los estudiantes entran en contacto con los discursos dominantes de la sociedad. Estos discursos abarcan desde las normas culturales y valores tradicionales hasta las tendencias actuales en áreas como la tecnología, el consumo y la cultura popular (Bourdieu, 1986). En la escuela, los estudiantes se encuentran con una multiplicidad de discursos que influyen en su percepción del mundo y en la construcción de su identidad. Los programas curriculares, las actividades extracurriculares, las interacciones con los docentes y compañeros, así como el entorno físico y simbólico del plantel educativo, todos contribuyen a la internalización y reproducción de estos discursos (Apple, 2013).

Por ejemplo, la inclusión de ciertos contenidos en el currículo escolar refleja los valores y prioridades de la sociedad, transmitiendo a los estudiantes qué conocimientos y habilidades son considerados importantes y dignos de ser aprendidos. Del mismo modo, las interacciones en el aula y el patio de recreo reflejan dinámicas sociales más amplias, como la jerarquía, la competencia, la cooperación y la diversidad (Willis, 1977).

Asimismo, la escuela actúa como un agente de adaptación, donde los discursos cambiantes de la sociedad se incorporan y reinterpretan constantemente. La introducción de nuevas tecnologías en el aula, la promoción de valores de inclusión y diversidad, y la sensibilización sobre temas sociales emergentes son ejemplos de cómo la escuela se adapta a las demandas y cambios en el entorno

social (Tyack y Tobin, 1994).

Conclusiones

El análisis realizado en esta investigación destaca aspectos cruciales que influyen en la dinámica educativa actual, evidenciando tanto desafíos como oportunidades para la transformación y mejora del sistema educativo. En un contexto de cambios acelerados en los ámbitos tecnológicos, culturales y sociales, las escuelas enfrentan la importante tarea de adaptarse y responder efectivamente a las nuevas demandas de la sociedad.

La escuela debe trascender su papel tradicional como espacio de transmisión de conocimientos académicos, convirtiéndose en un escenario donde se construyen y negocian los discursos de la sociedad. Esta función socializadora y adaptativa subraya la importancia de fomentar una educación crítica que promueva la reflexión, el cuestionamiento y la formación de una identidad autónoma en contraste con los discursos hegemónicos y las presiones sociales.

Un problema crítico identificado es la disminución de la percepción del estudio como un proyecto de vida viable, lo que refleja una crisis de sentido y motivación entre los estudiantes, especialmente en las etapas avanzadas de su educación. Esta desconexión entre los objetivos educativos y las aspiraciones personales puede llevar a un desinterés por el aprendizaje curricular, exacerbado por la influencia de modelos sociales contemporáneos, como los youtubers e influencers, que promueven alternativas de vida aparentemente más atractivas.

Además, las redes de ilegalidad y el acceso a contenidos inapropiados en línea impactan negativamente la sexualidad y la percepción del mundo de los estudiantes. Este fenómeno, junto con la pérdida de fe en la educación por parte de docentes y estudiantes, plantea un escenario complejo en el que las escuelas deben abordar no solo la transmisión de conocimientos, sino también la formación integral de individuos críticos, éticos y comprometidos con su desarrollo personal y el de la sociedad.

La convergencia de múltiples estilos de enseñanza ofrece la posibilidad de innovación y adaptación, pero también enfrenta el desafío de un currículo inflexible y la perpetuación de prácticas obsoletas que no satisfacen las necesidades e intereses actuales de los estudiantes. Esta falta de actualización y flexibilidad en el sistema educativo puede perpetuar discursos y prácticas que no fomentan una educación equitativa, inclusiva y transformadora.

Por lo tanto, resulta evidente la necesidad de que la escuela funcione como un promotor de prácticas culturales enriquecedoras, mientras también resiste al poder

hegemónico y los sesgos políticos replicados. El desafío reside en encontrar un equilibrio entre la preservación de la identidad cultural y la apertura hacia la diversidad y la crítica constructiva. Es esencial que las instituciones educativas evolucionen para ofrecer un ambiente que no solo eduque, sino que también empodere a los estudiantes para que enfrenten y transformen críticamente su mundo.

Referencias bibliográficas

- Apple, M. W. (2013). *Educación y poder*. Ediciones Morata.
- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469-480. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.5.469>
- Bourdieu, P. (1986). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus.
- Boyd, D. (2014). *Es complicado: Las vidas sociales de los adolescentes en la red*. Yale University Press.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *La ecología del desarrollo humano: Experimentos por naturaleza y diseño*. Harvard University Press.
- Click, M. A., Lee, H., & Holladay, H. W. (2013). Making monsters: Lady Gaga, fan identification, and social media. *Popular Music and Society*, 36(3), 360-379. <https://doi.org/10.1080/03007766.2013.798546>
- Evans, G. W. (2006). Child development and the physical environment. *Annual Review of Psychology*, 57, 423-451. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190057>
- Finkelhor, D., Turner, H., Shattuck, A., & Hamby, S. (2014). La prevalencia de la exposición infantil a la violencia, el crimen y el abuso: Resultados de la Encuesta Nacional de la Exposición de los Niños a la Violencia. *JAMA Pediatrics*, 168(8), 746-754. <https://doi.org/10.1001/jamapediatrics.2014.410>
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Gadamer, H. G. (2013). *Verdad y método: Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Ediciones Sígueme.
- Giroux, H. A. (2011). *Sobre la pedagogía crítica*. Continuum.
- Greenfield, S. (2012). *Cambio de mente: Cómo las tecnologías digitales están dejando su marca en nuestro cerebro*. Random House.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y tiempo*. Editorial Trotta.
- Hill, N. E., & Tyson, D. F. (2009). La participación parental en la escuela secundaria: Una evaluación meta-analítica de las estrategias que promueven el logro. *Developmental Psychology*, 45(3), 740-763. <https://doi.org/10.1037/a0015362>
- Husserl, E. (1980). *Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica*. Fondo de Cultura Económica.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2020). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches (7th ed.)*. Sage Publications.
- Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017). Auto-marca, 'micro-celebridad' y el ascenso de los Influencers en Redes Sociales. *Celebrity Studies*, 8(2), 191-208. <https://doi.org/10.1080/19392397.2016.1218292>
- Milteer, R. M., Ginsburg, K. R., & el Consejo sobre Comunicaciones y Medios. (2012). *La importancia del juego en la promoción del desarrollo saludable del niño y el mantenimiento de fuertes vínculos padres-hijo*. *Pediatrics*, 129(1), e204-e213. <https://doi.org/10.1542/peds.2011-2953>
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Nativos digitales: Comprensión de la primera generación de nativos digitales*. Basic Books.
- Selwyn, N. (2013). *Distrusting educational technology: Critical questions for changing times*. Routledge.
- Trowler, P. (2010). *Student engagement literature review*. The Higher Education Academy.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. Free Press.
- UNODC. (2020). *World Drug Report 2020*. United Nations Publication.
- Willis, P. (1977). *Learning to labour: How working-class kids get working-class jobs*. Columbia University Press.
- Wolak, J., & Finkelhor, D. (2013). ¿Hay más depredadores en línea que antes? Un vistazo a los datos. *Sexual Abuse: A Journal of Research and Treatment*, 25(2), 134-144. <https://doi.org/10.1177/1079063212440687>
- Tyack, D., & Tobin, W. (1994). La "gramática" de la escolarización: ¿Por qué ha sido tan difícil cambiar? *American Educational Research Journal*, 31(3), 453-479. <https://doi.org/10.3102/00028312031003453>



ABSTRACT: The age of knowledge with digitalization, automation and interconnectivity have transformed productive activities, market behavior, as well as expectations of both clients, entrepreneurs and collaborators, within increasingly complex and challenging scenarios. Industry 4.0 configured a forceful change in the way how various companies generate their operational, functional, competitive processes for the creation of value, where their leaders become agents of change, as they mold, articulate and promote a prospective vision, in order to to achieve the highest standards that promote high performance. The objective of this research is to interpret transformational leadership in the environment of the 4th Industrial Revolution, with a projection towards the categorical proposal of Management 4.0 within the organizational field, supported by the theoretical postulates of the authors (Burns, 1978), (Bass & Avolio, 1994), (Shannon, 1948 cited by Soni & Goodman, 2017), (Schwab, 2016), (Cotteleer & Sniderman, 2017), among others. It is proposed under qualitative methodology, through analytical-documentary essay, as a contribution to an ongoing study, within the line of managerial development research. The results identify transformative leadership as a relevant and integrative competence within the complex environment of the 4th. Industrial Revolution. It was concluded that the interactivity of the transformational leader in the aforementioned contextual field entails the proposed categorization that we call Management 4.0, as a multidimensional, paradigmatic and driving perspective of leading, flexible and humanizing business activity, in the face of the disruptive incidence that implies the applicability of digitalization technological, in contemporary management.

KEYWORDS: Industry 4.0, Transformational Leadership, Management 4.0

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA GESTÃO 4.0: UMA PERSPECTIVA INOVADORA

RESUMO: A era do conhecimento, com digitalização, automação e interconectividade, transformou as atividades produtivas, o comportamento do mercado e as expectativas tanto dos clientes quanto dos empresários e colaboradores, em cenários cada vez mais complexos e desafiadores. A Indústria 4.0 configurou uma mudança contundente na forma como várias empresas geram seus processos operacionais, funcionais e competitivos para a criação de valor, onde seus líderes se tornam agentes de mudança, moldando, articulando e promovendo uma visão prospectiva, com o objetivo de alcançar os mais altos padrões que promovam alto desempenho. O objetivo desta pesquisa é interpretar a liderança transformacional no ambiente da 4ª Revolução Industrial, com uma projeção para a proposta categórica da Gestão 4.0 no campo organizacional, apoiada nos postulados teóricos dos autores (Burns, 1978), (Bass & Avolio, 1994), (Shannon, 1948 citado por Soni & Goodman, 2017), (Schwab, 2016), (Cotteleer & Sniderman, 2017), entre outros. Propõe-se uma metodologia qualitativa, por meio de um ensaio analítico-documental, como contribuição para um estudo em andamento, dentro da linha de pesquisa em desenvolvimento gerencial. Os resultados identificam a liderança transformacional como uma competência relevante e integradora no ambiente complexo da 4ª Revolução Industrial. Concluiu-se que a interatividade do líder transformacional no campo contextual mencionado implica na categorização proposta que chamamos de Gestão 4.0, como uma perspectiva multidimensional, paradigmática e impulsionadora da atividade empresarial, flexível e humanizadora, diante da incidência disruptiva que implica a aplicabilidade da tecnologia de digitalização na gestão contemporânea.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria 4.0, Liderança Transformacional, Gestão 4.0.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL DANS LA GESTION 4.0 : UNE PERSPECTIVE INNOVANTE

RÉSUMÉ : L'ère de la connaissance, avec la numérisation, l'automatisation et l'interconnectivité, a transformé les activités productives, le comportement du marché ainsi que les attentes des clients, des entrepreneurs et des collaborateurs, dans des scénarios de plus en plus complexes et exigeants. L'industrie 4.0 a configuré un changement radical dans la façon dont les différentes entreprises génèrent leurs processus opérationnels, fonctionnels et concurrentiels pour la création de valeur, où leurs dirigeants deviennent des agents de changement en façonnant, articulant et promouvant une vision prospective afin d'atteindre les normes les plus élevées favorisant la haute performance. L'objectif de cette recherche est d'interpréter le leadership transformationnel dans l'environnement de la 4e Révolution industrielle, avec une projection vers la proposition catégorique de la gestion 4.0 dans le domaine organisationnel, soutenue par les postulats théoriques des auteurs (Burns, 1978), (Bass & Avolio, 1994), (Shannon, 1948 cité par Soni & Goodman, 2017), (Schwab, 2016), (Cotteleer & Sniderman, 2017), entre autres. Elle est proposée dans le cadre d'une méthodologie qualitative, à travers un essai analytique-documentaire, en tant que contribution à une étude en cours, dans le domaine de la recherche sur le développement managérial. Les résultats identifient le leadership transformateur comme une compétence pertinente et intégrative dans l'environnement complexe de la 4e Révolution industrielle. Il a été conclu que l'interactivité du leader transformationnel dans le domaine contextuel mentionné implique la catégorisation proposée que nous appelons gestion 4.0, en tant que perspective multidimensionnelle, paradigmatique et motrice de l'activité commerciale, flexible et humanisante, face à l'incidence perturbatrice que suppose l'applicabilité des technologies de numérisation dans la gestion contemporaine.

MOTS-CLÉ: Industrie 4.0, Leadership transformationnel, Gestion 4.0.

Liderazgo transformacional en la gerencia 4.0 una perspectiva innovadora

Reynaldo Jiménez

Dr. en Ciencias Gerenciales (Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin), Magister en Gerencia Empresarial (URBE), Licenciado en Trabajo Social (Universidad Central de Venezuela). Docente-Investigador de la Escuela de Trabajo Social, Profesor de Postgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Jurídicas (Universidad del Zulia).

Correo Electrónico: rjimenez@sed.luz.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2841-8084>

Anarilis Gómez González

Dra. en Ciencias Gerenciales (Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin), Magister en Gerencia de Recursos Humanos (URBE), Licenciada en Trabajo Social (Universidad del Zulia). Especialista Certificada en Facilitación del Conocimiento. Docente-Investigadora / Coord. Prácticas Profesionales, Escuela de Trabajo Social (LUZ). Profesora de Postgrado Doctorado en Ciencias Sociales / Gerenciales. **Correo Electrónico:** a.gomez@sed.luz.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0057-6870>

RESUMEN: La era del conocimiento con la digitalización, automatización e interconectividad han transformado las actividades productivas, el comportamiento del mercado, al igual que expectativas tanto de clientes, emprendedores como de colaboradores, dentro de escenarios cada vez más complejos y desafiantes. La Industria 4.0 configuró un cambio contundente en la forma cómo diversas empresas generan sus procesos operativos, funcionales, competitivos para la creación de valor, donde sus líderes se constituyen en agentes de cambio, por cuanto moldean, articulan e impulsan una visión prospectiva, a fin de alcanzar los más altos estándares que propicien alto desempeño. La presente investigación tiene como objetivo interpretar al liderazgo transformacional en el entorno de la 4ta Revolución Industrial, con proyección hacia la propuesta categorial de la Gerencia 4.0 dentro del ámbito organizacional, sustentada en los postulados teóricos de los autores (Burns, 1978), (Bass & Avolio, 1994), (Shannon, 1948 cit. por Soni & Goodman, 2017), (Schwab, 2016), (Cotteleer & Sniderman, 2017), entre otros. Se propone bajo metodología cualitativa, mediante ensayo analítico-documental, como aporte a un estudio en avance, dentro de la línea de investigación desarrollo gerencial. Los resultados identifican al liderazgo transformador como competencia pertinente e integradora dentro del complejo entorno de la 4ta. Revolución Industrial. Se concluyó que la interactividad del líder transformacional en el referido ámbito contextual, conlleva la categorización propuesta denominada Gerencia 4.0, como perspectiva multidimensional, paradigmática e impulsora de la actividad empresarial liderente, flexible y humanizadora, ante la incidencia disruptiva que implica aplicabilidad de una digitalización tecnológica, en la gestión contemporánea.

PALABRAS CLAVE: Industria 4.0, Liderazgo Transformacional, Gerencia 4.0

Introducción

Las organizaciones enfrentan un panorama de cambios socio-contextuales sin precedentes en el umbral del siglo XXI, impulsados por la rápida evolución tecnológica e invenciones sin precedentes, que involucra la cuarta revolución industrial marcada por la digitalización, la inteligencia artificial, robótica avanzada, transfor-

mando la manera en la cual las empresas se desempeñan, a su vez redefine la concepción del trabajo, la inversión o el liderazgo a todo nivel.

La relevancia de esta temática trasciende el ámbito académico, convirtiéndose en una práctica empresarial que permite el establecimiento, desarrollo y crecimiento de iniciativas productivas en la virtualidad. La transición hacia una gerencia articulada con la 4ta Revolución Industrial plantea desafíos significativos; desde la conversión de resistencia al cambio, la disminución de brechas, hasta integración de habilidades digitales, bajo propuestas que ofrecen opciones únicas para reorientar tanto el liderazgo como la gestión de las organizaciones.

Este artículo propone un acercamiento al respecto, en el contexto de la digitalización, destacando su significado en cuanto a la configuración de sus estrategias, dentro del entorno empresarial en constante evolución. El objetivo de la investigación consiste en interpretar al liderazgo transformacional en la 4ta Revolución Industrial, configurando una proyección hacia la propuesta categorial de la Gerencia 4.0 dentro del ámbito organizacional. Para ello, la ruta metodológica consistió en la documentación teórico interpretativa, que presenta el análisis temático de los términos, el cual, mediante cuadro de contrastación y subsecuente discusión comprensiva de los resultados, conllevó a la sistematización de la categoría emergente.

A través de ello, se procura la contribución al desarrollo de los líderes gerenciales, orientados a enfrentar desafíos futuros con empatía, integridad y una sólida capacidad para renovar sus organizaciones, en la sociedad contemporánea, mediante la primordial comprensión del disruptivo ecosistema tecnológico, que se moviliza hacia la sostenibilidad e innovación en un mundo cada vez más digitalizado e interactivo.

Fundamentación teórica

Liderazgo transformacional, competencia asertiva

Los procesos de cambio y la diversidad de instrumentos utilizados en la actualidad aumentan progresivamente, generándose tan rápidamente que previo al último siglo, difícilmente pudieron anticiparse. El crecimiento de modelos de negocios corporativos, la automatización industrial, modos de producción e incorporación laboral, la competencia global, confrontados ante las crisis de diverso orden, ha creado un entorno altamente inestable para el sector económico, industrial y comercial.

Las dinámicas contextuales variaron sustantivamente tras la postpandemia, con impacto e incertidumbre conti-

nua, evidenciada a escala mundial, en el cual se afrontan renovadas formas para la generación de bienes y servicios; cuyos líderes habrían de vislumbrar acciones consustanciadas

Algunos autores exponen diversos enfoques acerca del liderazgo en los cuales se alude a su relevancia para la formulación de un objetivo común (Levinson, 2007), apuntando su carácter esencial como elemento transformador (Burns, 1978), (Bryman, 1992), y (Bass & Avolio, 1994), (Northouse, 2016) al mismo tiempo que le consideran como una de las dimensiones más trascendentes para el logro del éxito dentro de la organización (Covey, 2013), (Drucker, 2000).

Por tanto, los directivos requieren la manifestación de competencias y dominios, a fin de influir u orientar a sus colaboradores para la actividad que adelantan con mayor efectividad, asumiendo responsabilidades en los resultados, alcance de objetivos personales o grupales, sobre todo frente a las dinámicas económico-político generadas a nivel contextual que activan enfoques orientados a reconocer distintivas aristas, desenvolvimiento e interrelaciones al respecto.

Acerca de su origen y proposición

A finales de la década de 1970, el concepto de liderazgo transformacional fue introducido por primera vez por James M. Burns en su obra "Leadership" (1978). Inicialmente, este enfoque se basaba en estudios descriptivos de líderes políticos. Sin embargo, en el actual campo de la psicología social, el liderazgo transformacional se define como un proceso en el que el líder y sus seguidores se inspiran mutuamente para alcanzar su máximo potencial. Este proceso conduce al desarrollo y satisfacción de las necesidades de los colaboradores, generando cambios significativos en el entorno laboral. A su vez, estos cambios fomentan un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del equipo.

Por su parte Bernard M. Bass, profesor de la Universidad de Binghamton, en su obra "Leadership and Performance Beyond Expectation" (1985), reitera las ideas de Burns (1978) sobre el liderazgo transformacional, profundizando en cómo medir este tipo de liderazgo y su impacto en el desempeño de los seguidores. Según Bass, el líder transformacional inspira a sus seguidores a superar sus propias expectativas y a alcanzar un rendimiento superior. Esto se logra mediante el desarrollo de un vínculo carismático con los mismos, reforzando valores, transformando sus actitudes hacia el logro y motivándoles a través de la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individual. En definitiva, el liderazgo transformacional, tal y como lo describe Bass, tiene un impacto positivo en el desarrollo individual, grupal y social.

Este estilo de liderazgo no se limita a satisfacer las necesidades básicas de los seguidores, sino que aspira a elevarlas a un nivel superior. En este proceso, “tanto el líder como sus seguidores se unen para alcanzar objetivos y aspiraciones comunes, identificándose con metas que van más allá del interés individual” (Bryman, 1992: 153). El bien del equipo o la organización se convierte en la motivación principal, inspirando a todos a trabajar juntos para lograr la misión y visión compartida. Este enfoque transformacional genera cambios significativos en la cultura empresarial, creando un ambiente más favorable y productivo.

Otra de sus características es que “el líder transformacional no solo se preocupa por motivar a sus seguidores, sino también por comprender y adaptarse a sus necesidades, así como, a sus aspiraciones individuales” (Northouse, 2016: 175). A su vez, estos líderes actúan como agentes de cambio, fomentando la creatividad y la articulación de ideas para alcanzar estándares más altos de desempeño. Al mismo tiempo, forman a sus colaboradores para que compartan una visión común y desarrollen confianza mutua, creando un equipo sólido y cohesionado. En este sentido, el liderazgo transformacional no solo impulsa el rendimiento individual, sino que también lo transforma en su conjunto, creando un ambiente donde todos los miembros del equipo se sienten motivados, inspirados y comprometidos con el logro de objetivos comunes.

Elementos del Liderazgo Transformacional

Según Bass y Avolio (1994: 204), quienes se basan en la teoría de Burns (1978), los líderes transformacionales logran resultados extraordinarios gracias a su carisma e influencia. Estas cualidades les permiten inspirar, estimular intelectualmente y motivar a sus seguidores, generando en ellos un alto nivel de satisfacción personal. Estos elementos representan los componentes diferenciadores del líder transformacional, designados como las “Cuatro I’s”, por sus siglas en inglés: (Idealized influence) Carisma o Influencia idealizada; (Intellectual Stimulation) Estimulación intelectual; (Individualized consideration) Consideración personalizada y (Inspirational motivation) Motivación Inspiracional.

Influencia Idealizada (Carisma): Se refiere al efecto de aquellos líderes que actúan como figuras ejemplares debido a sus notables destrezas persuasivas y altos valores éticos, (Bass & Avolio, 1994: 3). Es decir, actúan como modelos a seguir para sus seguidores, su comportamiento coherente y alineado con los valores de la organización inspira confianza, respeto y admiración, lo que a su vez genera lealtad y compromiso entre los colaboradores.

El modelo comportamental íntegro visto desde un enfoque empresarial, se encuentra alineado con los objetivos de la organización. Por lo tanto, requiere que los lí-

deres incluyan altos niveles de entusiasmo y compromiso; hagan conciencia sobre sí mismos; alentando a su equipo a enfrentar las dificultades para el desarrollo de una creación proactiva, de modo que posibilite un desempeño ético elevado, que infunda orgullo, respeto y credibilidad.

Estímulo Intelectual: Los líderes transformacionales avivan los esfuerzos de sus seguidores por ser innovadores y creativos al cuestionar las expectativas, replantean las dificultades y la creación de ideas inminentes, sin críticas tildadas ante los errores de los individuos, (Bass & Avolio, 1994: 3). Por tanto, desafían el statu quo e incentivan la creatividad y la renovación, esto lo logran al promover una revisión crítica o innovadora de las situaciones existentes, alentando a sus seguidores a explorar nuevos métodos o a renovar lo que ya está establecido.

En el referido contexto, el liderazgo transformador se caracteriza por el grado en que el líder desafía las posiciones establecidas, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. Estos líderes estimulan, fomentan y nutren el desarrollo del pensamiento crítico y la independencia personal entre sus colaboradores. En este entorno, el aprendizaje se convierte en un valor fundamental, y las situaciones inesperadas se consideran oportunidades para la ejecución de acciones más productivas. Es decir, los líderes transformadores son agentes de cambio que inspiran a sus seguidores a pensar de manera diferente y a actuar de manera innovadora para lograr un mayor éxito.

Atención Individualizada: Brindan particular acercamiento ante las necesidades de crecimiento y logro de manera individual actuando como entrenador o mentor, cuya práctica ofrece espacio para el aprendizaje acompañado, el cual reconoce las diferencias entre las personas sus fortalezas y capacidades, vocaciones e inquietudes (Bass & Avolio, 1994: 3). Se caracteriza por la atención individualizada que el líder brinda a cada uno de sus seguidores. En este tipo de liderazgo, el líder asume un rol de mentor o coach, proporcionando apoyo emocional, intelectual y profesional a sus seguidores en función de sus necesidades específicas orientadas a su crecimiento.

Inspiración Motivacional: Este componente implica la capacidad de los líderes para impulsar a un desempeño que supere las expectativas, pues se conducen de tal manera que inspiran a sobresalir, dando significado y desafío al trabajo de sus seguidores, (Bass & Avolio, 1994: 3). Estos líderes inspiradores se caracterizan por su capacidad para comunicar con claridad sus visiones y estrategias. Utilizan un lenguaje sencillo y poderoso para transmitir sus ideas y valores, y emplean símbolos para enfatizar la importancia de ciertos objetivos. Su comunicación inspiradora eleva el nivel de motivación, entusiasmo y optimismo entre sus seguidores, animándolos a alcanzar metas que van más allá de sus intereses personales inmediatos.

En el ámbito laboral, el liderazgo inspirador se manifiesta cuando el líder articula un enfoque atractivo y desafiante, establece altos estándares de rendimiento, comunica optimismo sobre el futuro y brinda significado al trabajo de sus seguidores. Los líderes inspiradores son hábiles comunicadores que saben cómo conectar con sus seguidores a nivel emocional e intelectual. Sus palabras y acciones inspiran a los demás a dar lo mejor de sí mismos y a trabajar en equipo para lograr objetivos comunes. Es decir, el liderazgo inspirador se basa en la capacidad del líder para motivar e inspirar a sus seguidores a través de una comunicación clara, poderosa y significativa.

La 4ta Revolución Industrial

La Industria 4.0, su denominación representa la transformación digital e integración de novedosas tecnologías en los procesos de manufactura y producción. Esta concepción surgió por la necesidad de las industrias en adecuarse a la evolución frente a los vertiginosos cambios tecnológicos, económicos y sociales del siglo XXI. La cuarta revolución industrial, combina tanto la producción física, como las operaciones con tecnologías digitales inteligentes, robótica, Big Data, y análisis de datos para el diseño de sistemas productivos más flexibles, eficientes e innovadores.

Con fundamento anticipatorio (Shannon, 1948 cit. por Soni & Goodman, 2018: 64), propuso su Teoría Matemática de la Comunicación en la cual introdujo la forma de medición, así como, representación de la información que rigen su transmisión y procesamiento, en tanto capacidad de los referidos sistemas de comunicación sobre el contenido que procesan, constituyéndose en pionero de la premisa que toda información en tanto lenguaje podía digitalizarse, por tanto, convertirse en bits.

La Cuarta Revolución Industrial no se limita a la implementación de equipos inteligentes y sistemas interconectados. Su alcance es mucho más amplio, ya que abarca una serie de avances simultáneos en áreas como la secuenciación genética, la nanotecnología, las energías renovables y la computación cuántica. Lo que diferencia a la Cuarta Revolución Industrial de las anteriores es la convergencia y la interacción de estas tecnologías en los ámbitos físico, digital y biológico. Esta fusión tecnológica está transformando profundamente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos con el mundo que nos rodea.

En otras palabras, la Industria 4.0 no es solo una revolución tecnológica, sino también una revolución social y económica. Sus efectos se sentirán en todos los aspectos de la vida humana, desde la forma en que producimos bienes y servicios hasta la forma en que interactuamos con la naturaleza y entre nosotros. Sin embargo, traspasa el uso

de equipos inteligentes y sistemas interconectados, cuyo alcance se hace aún más amplio, puesto que simultáneamente se producen oleadas de avances en áreas que abarcan desde la secuenciación genética, la nanotecnología, las energías renovables hasta la computación cuántica. Conforman la fusión de estas tecnologías y su interacción en los dominios físico, digital y biológico lo que hace que la cuarta revolución industrial sea fundamentalmente diferente de las revoluciones anteriores (Schwab, 2016: 13).

La Industria 4.0 significa la Revolución Industrial del milenio que combina técnicas avanzadas tanto de producción como operativas, empleando tecnologías digitales para el ingenio empresarial, la cual estaría interconectada de manera autónoma, con analítica de datos para la creación de innovación y desarrollo en el mundo físico. Representa formas de integración dirigida a personas, grupos o activos de tecnología inteligente para la conectividad, marcada por la aparición de ciencias aplicadas como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial y tecnologías cognitivas, la nanotecnología, computación cuántica, dispositivos portátiles, el Internet de las Cosas (IoT), la fabricación aditiva y los materiales avanzados (Cotteleer & Sniderman, 2017: 6).

Esta se considera como una estrategia industrial en la cual convergen los sistemas físicos y digitales de producción, lo cual implica la conexión entre ambos, permitiendo el desarrollo de plataformas de TI de interoperabilidad para soportar la conexión con el Internet de las cosas (IoT), en los procesos industriales de servicios de alta tecnología; ecosistemas para el desarrollo de sensores con software embebido, control industrial y el IoT, así como para el avance en las capacidades de analítica macro numérica (Big Data) que se genera en dichas interacciones (PROSOFT, 2019: XI).

En base a ello, se hace necesario que las empresas adopten una visión integral de lo que constituye la industria 4.0, principalmente por la incidencia que tiene en el mundo de los negocios. Sus fundamentos se basan en la interconexión de máquinas, sistemas y activos para crear redes inteligentes a lo largo de la cadena de valor, esto se logra a través de la integración de varias tecnologías emergentes:

Internet de las Cosas (Internet of things, IoT): Dispositivos dotados con informática incrustada que se conectan por medio de tecnologías estándar, lo cual permite a los dispositivos de campo vincularse e interactuar entre ellos y con los controladores centrales (Blanco, Fontrodona, & Poveda, 2017: 152). Es decir, la combinación de la actual tecnología con la industria manufacturera en los procesos de fabricación, facilitan tanto la conexión, como el intercambio de datos entre máquinas, dispositivos, redes o personas, así como, el diseño de sistemas de producción inteligentes, descentralizando el análisis y la toma de de-

ciones para dar respuestas en tiempo real.

Big Data y Análisis de Datos: Consiste en el proceso de análisis de datos en forma conjunta, basados en su naturaleza, volumen y velocidad a la cual deben ser procesadas, sobrepasando la capacidad habitual de los sistemas informáticos (Blanco, Fontrodona, & Poveda, 2017: 152). Para la Industria 4.0, resultan beneficiosas para la fabricación predictiva, dirigida al desarrollo tecnológico mediante la rápida expansión del Internet. Se trata de la capacidad de recopilación, almacenamiento y análisis en gran volumen de datos en tiempo real para la toma de decisiones en el ámbito productivo.

Sistemas Cyberfísicos (CPS): Medios computacionales interconectados que asisten y controlan entidades físicas, generalmente utilizando la retroalimentación de los sensores que monitorizan, los cuales pueden supervisar, objetos en procesos reales, estrechamente relacionados con los sistemas de la Internet de las Cosas (IoT), centrándose en la relación entre procesos físicos, de red y computacionales. (Blanco, Fontrodona, & Poveda, 2017: 153). La interacción humana a través de la web de datos, se hace posible mediante el establecimiento de redes seguras de Internet e informáticas, cuyo objeto mejora la calidad, su disponibilidad y fiabilidad de los sistemas.

Automatización y robótica: La automatización ha hecho que los robots sean cada vez más flexibles, autónomos y cooperativos, desarrollando constantemente su capacidad de interactuar entre ellos, lo cual les permitirá trabajar de manera segura con los seres humanos, aprendiendo continuamente de los mismos. (Blanco, Fontrodona, & Poveda, 2017: 152). Aquellos con características más avanzadas tienen la capacidad de colaborar con personas (cobots) para la ejecución de la producción de manera eficiente, la disminución de errores, igualmente tienen una mayor maleabilidad en funciones avanzadas, con facilidad de operación en múltiples áreas.

Inteligencia Artificial y aprendizaje automático: Tecnologías de procesamiento de información en la cual se integran modelos y algoritmos que generan habilidades para aprendizaje o ejecución de tareas cognitivas, permitiendo tanto la adopción, como la predicción decisoria en entornos físicos y virtuales. Los sistemas de IA funcionan con relativa autonomía, a través del uso de interfaces, explotación de datos, modelización, así como, el cálculo de correlaciones (UNESCO, 2021). Se utiliza, debido a las grandes cantidades de datos que recopilan y analizan en un formato conciso, lo cual permite la mejora en procesos empresariales, bajo autocorrección de ineficiencias, con una interacción humana limitada, posibilitando optimización masiva en tiempo real.

Realidad aumentada: Proporciona una experiencia interactiva en la cual se compagina el mundo real con in-

formación perceptual generada por computadoras, con incorporación de objetos virtuales o información en un espacio físico, mediante el uso de software, aplicaciones y hardware como visores de AR, superponiendo al contenido digital en entornos reales. (Rodríguez Vizzuett, Guerrero García, & Olmos Pineda, 2020: 28). Se considera promotor por cuanto brinda un buen soporte, en la reducción de posibles errores y tiempos necesarios para la ejecución, pues suministra información en tiempo real para la mejora en la producción, como para la toma de decisiones.

Impresión 3D / Fabricación Aditiva: Técnica que permite combinar procesos artesanales con producción en serie, a través de la utilización de materiales depositados en forma controlada mediante capas en los puntos donde se requiere, permitiendo fabricación de objetos personalizados, conformas geométricas según las necesidades del mercado. El modelo modifica tanto la cadena de valor, como la de suministros, de forma significativa en la logística empresarial (López-Parada, 2018: 66). Constituye una de las herramientas prácticas de la Industria 4.0, con implementación de habilidades en la fabricación de nuevos objetos mediante componentes plásticos, metálicos o inteligentes para el avance en la competitividad con las cybertecnologías.

Computación en la nube (CM): Proceso mediante el cual se almacena la información en servidores de Internet a través del uso de equipos electrónicos o dispositivos móviles, permitiendo al usuario respuesta a sus requerimientos de servicios digitales en forma flexible y rápida con la mejor adaptación a su organización. (Guerrero & Londoño, 2016: 62). Proporciona un enorme espacio de almacenamiento, facilita herramientas para procesar grandes cantidades de datos generados por los dispositivos IoT, maximiza operaciones, así como su acceso en tiempo real, con información valiosa para la eficiencia y el rendimiento de sistemas.

Seguridad Cibernética: protección de toda la infraestructura computacional, así como, todo lo relacionado con la misma, donde se conjugan la informática con la telemática para garantizar seguridad informática, a través del uso de software y hardware (Cotteleer & Sniderman, 2017: 12). Debido a los riesgos que implica colocar datos confidenciales en redes potencialmente vulnerables, se pueden ocasionar daños incalculables a través de pérdidas financieras por fallas en la producción, o usurpación.

Si bien las herramientas se originaron para la manufactura en general, la Industria 4.0 se orienta a las tecnologías inteligentes interconectadas, las cuales pueden cambiar la forma en cual se diseñan, fabrican o mantienen la estructura, funciones, procedimientos, productos y servicios. Inciden en las organizaciones pues actúan en consecuencia para el logro y progreso en los objetivos, mejorando continuamente la experiencia de los grupos de interés,

especialmente en colaboradores, socios y clientes.

Fundamentación Metodológica

El enfoque metodológico comprende un ensayo analítico teórico-documental en el presente trabajo, sustentado, dentro del paradigma cualitativo planteándose el propósito de interpretar al liderazgo transformacional en el ámbito de la 4ta Revolución Industrial, hacia la proyección de la Gerencia 4.0 en el entorno organizacional, como aportación a un estudio en etapa de avance asociada con la gestión empresarial, dentro de la línea de investigación desarrollo gerencial/ sistemas digitales.

Se argumenta sobre los postulados conceptuales emitidos por diversos autores referenciados tales como (Burns, 1978), (Bass B. M., 1985), (Bass & Avolio, 2006), (Soni & Goodman, 2018), (Northouse, 2016) entre otros, quienes exponen sus respectivos enfoques acerca del liderazgo Transformacional, mientras que los atributos resaltan-

tes de la 4ta Revolución Industrial se expuso con base a (Schwab, 2016), (Cotteleer & Sniderman, 2017), (Blanco, Fontrodona, & Poveda, 2017), en cuya revisión teórica se conjugaron las diversas concepciones para el enfoque temático.

A partir de ello se presenta el análisis mediante cuadro de contrastación en cuanto a las categorías referidas, seguido de la correspondiente discusión interpretativa de los resultados, para subsiguientemente elaborar la sistematización emergente relativa a la propuesta categorial de la Gerencia 4.0.

Resultados de la categorización

Se muestran a continuación los cuadros que sintetizan los resultados del análisis categorial, donde se exponen diferentes enfoques planteados por los autores sobre el Liderazgo Transformacional (Cuadro N° 1) y La 4ta Revolución Industrial (Cuadro N° 2).

Cuadro N° 1.

AUTOR/ AÑO	CATEGORIA
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
(Burns, 1978)	Expone la capacidad del líder para la creación de cambios en las percepciones y expectativas de sus seguidores, así como del impulso a la acción transformadora dentro de una organización, en un proceso en el cual ambos participantes se apoyan mutuamente, para alcanzar mayores niveles de lo que denomina moral y motivación.
(Bass B. M., 1985)	Impulsa a las personas para alcanzarlo que esperan y en consecuencia se producen cambios en las organizaciones, los grupos y la sociedad en general, los cuales representan a su vez un beneficio compartido. Distingue los liderazgos transformador y transaccional, a partir de los mecanismos psicológicos subyacentes, reafirma su denominación como transformacional, expone como se mediría y su impacto en la motivación y el desempeño de los seguidores.
(Bryman, 1992)	Orientado a la participación directa de los integrantes y flexibilidad en la organización, mediante identidad con sus valores, creencias y necesidades, considerando la visión, cultura y el compromiso como dimensiones esenciales.
(Bass & Avolio, 2006)	El logro de los resultados se alcanza cuando los líderes reflejan lo que denominaron carisma en la percepción de los seguidores y fuente de inspiración constante los cuales son considerados; individualizadamente para satisfacer sus necesidades e incentivarles intelectualmente para la superación compartida.
(Northouse, 2016)	Incorpora el proceso en el cual los líderes enfatizan la adaptación, con base a las necesidades de los seguidores, así como en sus aspiraciones, igualmente se convierten en agentes de cambio, a quienes les reconocen por su capacidad de creación y articulación en busca de un objetivo común.

Fuente: Gómez & Jiménez, (2024).

Cuadro N° 2.

AUTOR/ AÑO	CATEGORIA
	LA 4ta REVOLUCIÓN INDUSTRIAL
(Schwab, 2016)	Traspasa el uso de máquinas y sistemas inteligentes interconectados entre sí de amplio alcance. Simultáneamente se producen oleadas de nuevos avances en áreas que van desde la secuenciación genética hasta la nanotecnología, incluye las energías renovables e incluso la computación cuántica.
(Cotteleer & Sniderman, 2017)	Representa las formas de integración en las organizaciones, con las personas y los activos de la tecnología inteligente y su conectividad, marcada por la aparición de capacidades como la robótica, analítica de datos, nanotecnología, inteligencia artificial y tecnologías cognitivas, computación cuántica, los dispositivos portátiles el Internet de las Cosas (IoT), así como la fabricación aditiva y materiales avanzados.
(PROSOFT, 2019)	Estrategia industrial en la cual convergen los sistemas de producción físicos con los sistemas digitales, permitiendo la conexión entre ambos. Implica el desarrollo de plataformas de TI de interoperabilidad para soportar la conexión con el Internet en los procesos industriales o de servicios de alta tecnología; ecosistemas para el desarrollo de sensores con software embebido para control industrial e Internet de las cosas, y el ecosistema para desarrollar las capacidades de análisis de los grandes números (Big Data) que se generan en estas interacciones.

Fuente: Gómez & Jiménez, (2024).

En esencia la Industria 4.0, evidencia para tales autores la unión de tecnologías físicas y digitales como la analítica, IA, tecnologías cognitivas y el IoT, (Schwab, 2016), (Cotteleer & Sniderman, 2017), que facilitan la interconexión, lo cual propicia la toma de decisiones con acierto, donde los datos recopilados de sistemas digitales permiten acciones inteligentes; con capacidad para análisis mediante Big Data, (Prosoft 2019), cuyos circuitos de retroalimentación generan abundantes opciones para la creación de nuevos productos o servicios, aventajadas condiciones de servicio al cliente, novedosos modelos de negocios y diversos ecosistemas de incorporación laboral.

Discusión

Interacción categorial

El liderazgo transformacional en la Industria 4.0 acontece como el proceso dinámico mediante el cual los responsables, fomentan un clima de innovación, adaptabilidad y compromiso ético, integrando tecnologías avanzadas y análisis de datos, en el empoderamiento de los equipos hacia la consecución de elevados objetivos propuestos. El grado de un líder se perfila primordialmente en términos de influencia sustantiva ante sus seguidores, los cuales sienten confianza, admiración y respeto, con dispo-

sición a logros superiores a los estimados, lo cuales se ganan porque ofrece a sus seguidores una visión inspiradora e identidad perdurable.

Mediante la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración personalizada, los líderes transformacionales en la era del conocimiento capitalizan la resiliencia y la excelencia, al tiempo que construyen cadenas de valor con estrategias digitalizadas e innovadoras. Desde tal perspectiva se visualiza como el grado en el cual el líder brinda empatía, apoyo, mantiene abierta la comunicación y plantea desafíos a los seguidores, celebra la contribución individual como del equipo, con voluntad aspiracional de desarrollo autónomo.

De tal modo la Industria 4.0 combina diferentes herramientas que representan tecnologías emergentes, las cuales se armonizan e integran para el aprovechamiento de sus beneficios en el crecimiento, lo mismo que impulsa sus operaciones ofreciendo nuevas plataformas para potenciar la comunicación y el desarrollo individual u organizacional que asume el liderazgo el cual integra la perspectiva estratégica con una profunda consideración, promoviendo una gerencia que se adapta a los cambios tecnológicos, a la vez que se enfoca activamente hacia

prácticas sostenibles.

La Gerencia 4.0

A partir del análisis trazado se perfila subsecuentemente la proposición categorial de la Gerencia 4.0 enmarcada en la cuarta revolución industrial como nuevo enfoque propositivo de gestión, donde el liderazgo transformacional resulta determinante al facilitar e impulsar la innovación, adaptabilidad, mejora en la eficiencia, por cuanto fomenta un entorno laboral interconectado y flexible, configurando desafíos empresariales, con sus elementos claves en la contemporaneidad. Dicho ejercicio implica reinención de prácticas liderentes en la configuración de una cultura empresarial que prioriza el trabajo colaborativo, el impulso digital, aprendizaje continuo y trasciende la evidente implementación que exige el uso de tecnologías disruptivas.

La Gerencia 4.0 se categoriza como la interrelación dinámica, experiencial e interactiva del liderazgo transformacional con los diferentes procesos organizacionales desde su pluridimensionalidad ética, societal, financiera, productiva, tecnológica, multicultural, en cuanto a su capital intelectual y socio-relacional, bajo una perspectiva holística, sinérgica e innovadora. Escala alto grado de competitividad dentro de los ecosistemas globales, con la aplicación de técnicas de digitalización, automatización inteligente e interconectividad, para la toma de decisiones estratégicas en la mejora continua, efectiva y sustentable. En sinopsis, la Gerencia 4.0 acomete el inicio de un contexto digital que conjuga la creación liderente del capital intelectual con el equipo humano, para la gestión productiva en el entorno situacional.

Factores de la Gerencia 4.0

Esta alcanza la integración de la automatización digital avanzada en la empresa, lo cual implica cambios sustantivos en los sistemas y herramientas, en cuanto al modo como se interrelaciona con sus grupos de interés y el entorno de mercado. La velocidad del cambio tecnológico, junto con la globalización, direcciona a una mayor, sostenibilidad y compromiso ético, por tanto se articulan diversos factores a saber:

- **Liderazgo Transformacional:** Se convierte en competencia fundamental de influencia coparticipativa e inspiracional dentro de la organización, con el involucramiento del líder en su ejecutoria motivacional e integradora.
- **Visión Innovadora:** Comunica la mirada compartida que alienta proactividad de sus integrantes,

bajo enfoque prospectivo para la construcción del éxito a largo plazo.

- **Gestión del Cambio:** Transición hacia modelos de negocio innovadores enmarcados en la digitalización, con reorganización socioestructural que trasciende resistencias.
- **Adaptabilidad en el dominio tecnológico:** Los liderentes se aproximan a las tecnologías que impulsa la Industria 4.0 como el Big data, la IA, robótica, IoT, con aplicación flexible para la mejora de la eficiencia e innovación en sus operaciones.

La configuración factorial de la Gerencia 4.0 expone el potencial que suscita valiosos cambios en quienes le apremian, recurriendo a las competencias humanas en la promoción de ideales conjuntos, que asumen tanto las diferencias como las necesidades individuales, al tiempo que inspira capacidad intelectual y reconocimiento grupal para el logro máximo, convirtiéndose en principio de ventaja competitiva. Se procura vinculación del sentido innovador bajo aplicabilidad inminente de digitalización e interconectividad; con pertinente identidad en cuanto a la filosofía de gestión empresarial, lo cual despliega múltiples oportunidades ante los desafíos globales.

Conclusiones

El liderazgo transformacional, con énfasis en cuanto al carisma, estimulación intelectual, consideración personalizada e inspiracional, ofrece medios relevantes para orientar la evolución constante en la era de la innovación, con desafíos sin precedentes, puesto que fomenta un ambiente donde la inventiva construye adaptabilidad y resiliencia frente a la volatilidad del mercado global. Ello invita al fomento de espacios para el aprendizaje continuo y aprovechamiento del poder digital emergente, por las diversas entidades cuyos líderes perfilan con visión, empatía y compromiso a la excelencia.

La Industria 4.0 proporciona el ecosistema tecnológico y las herramientas que hacen posibles cambios sustantivos, puesto que integra componentes de software avanzados como la IA, Internet de las cosas (IoT), el Big Data y la Analítica de datos, entre otros, que habilita a las empresas para repensar cómo operan, producen y entregan valor a sus clientes en la actualidad. La digitalización optimiza los procesos existentes a la vez que apertura nuevos modelos de negocios, productos y servicios, redefiniendo la competitividad.

Los líderes transformacionales promueven el desarrollo empresarial a través del intercambio colaborativo, con el impulso motivacional y resiliente de sus equipos frente a la incertidumbre ante el cambio, convirtiéndole en

oportunidad de crecimiento. Dicha interacción entrelazada con la revolución Industrial actual, crea una poderosa sinergia en el espiral de conocimiento hacia la Gerencia 4.0, donde el ciclo maximiza tal potencial en el complejo panorama contemporáneo, anticipatorio del futuro sostenible. En esencia, tal confluencia impulsa la vanguardia de innovación sustentable enfrentando desafíos sin precedentes, en alineación con objetivos previstos; que permitan equilibrio entre el avance tecno científico y el desarrollo humano.

En síntesis, la Gerencia 4.0 favorece la capitalización plena de oportunidades presentes con su implementación como paradigma gerencial, centrado en la flexibilidad, interacción colaborativa, apalancados en los factores claves del liderazgo tales como motivación inspiracional, crecimiento intelectual, gestión innovadora del cambio, visión compartida y adaptabilidad a la tecno digitalización, que se tornan esenciales.

Referencias Bibliográficas

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press. Disponible en: <https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass>.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=z3_BO-VYK-IC&pg=PA39&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California, USA: Consulting Psychologist Press. Disponible en: <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>.
- Blanco, R., Fontrodona, J., & Poveda, C. (2017). La industria 4.0: el estado de la cuestión. *Revista Economía Industrial*. 4º trimestre No. 406, 151 - 164. Disponible en: <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/406/BLANCO,%20FONTRODONA%20Y%20POVEDA.pdf>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE. Disponible en: <https://archive.org/details/charismaleadersh0000brym/mode/1up>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row. New York. Disponible en: <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/2up>.
- Cotteleer, M., & Sniderman, B. (2017). *Forces of change: Industry 4.0*. Deloitte Insights. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4323_Forces-of-change/4323Forces-of-change_Ind4-0.pdf.
- Covey, S. (2013). *El liderazgo centrado en principios*. Edit. Paidós. Disponible en: <https://jesuitas.lat/uploads/el-liderazgo-centrado-en-principios/STEPHEN%20COVEY-%20-%201993%20-%20EL%20LIDERAZGO%20CENTRADO%20EN%20PRINCIPIOS.pdf>
- Drucker, P. (2000). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Busines. Disponible en: <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/68/Management%20Challenges%20for%20the%21st%20Century.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Guerrero, C. A., & Londoño, J. M. (2016). Revisión de la Problemática de la Calidad del Software para el Desarrollo de Aplicaciones de Computación en la Nube. *Información Tecnológica*, 27 (3), 61 - 80. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v27n3/art07.pdf>.
- Levinson, H. (2007). Los mejores artículos de Harry Levinson: sobre Psicología del Liderazgo. Grupo Planeta. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=NqWuobS5UuQC&pg=PA5&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- López-Parada, J. (2018). Fabricación aditiva y transformación logística: la impresión 3D. (U. O. Catalunya, Ed.) *OIKONOMICS*, Revista de Economía, empresa y sociedad (9), 58 - 69. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/333227558_Fabricacion_aditiva_y_transformacion_logistica_la_impresion_3D.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership, Theory and Practice* (Seventh Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Disponible en: https://www.sarahnilsson.org/app/download/968226317/20160324050750leadership_theory_and_practice_7th_peter_g_northouse.pdf
- PROSOFT. (2019). Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación para el ejercicio fiscal 2020. México. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5583190&fecha=31/12/2019.
- Rodríguez Vizzuett, L., Guerrero García, J., & Olmos Pineda, I. (2020). La Realidad Aumentada: Creando experiencias motivadoras en el aula. *Elementos* (119), 27 - 31. Disponible en: <https://elementos.buap.mx/directus/storage/uploads/00000005453.pdf>.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Cologny/Geneva Switzerland: World Economic Forum®.

Disponible en: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>.

Soni, J., & Goodman, r. (2017). A Mind at Play: How Claude Shannon Invented the Information Age. New York: Simon & Schuster. Disponible en: <https://dokumen.pub/a-mind-at-play-how-claude-shannon-invented-the-information-age-1476766681-9781476766683.html>.

UNESCO. (2021). Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial. Biblioteca Digital UNESDOC. Francia: UNESCO. Disponible en: <https://bit.ly/3lTlvSf>.

Ensayos arbitrados





PROPOSED CONTINUOUS IMPROVEMENT PLAN FOR NATIONAL TAX ADMINISTRATION
IN VENEZUELA

ABSTRACT: Designing a continuous improvement plan for the institutions that collect national taxes in Venezuela is a systematic and participatory process that aims to optimize the functioning of the organization through the identification, analysis and resolution of problems constantly to provide a better service to citizens, allowing increased transparency in accountability to strengthen the trust of the population. Its importance lies in the possibility of contributing to promoting citizen participation by involving the community in decision-making and in the evaluation of the results, achieving the appropriate use of public resources to reduce waste and increase efficiency in financial management. The bibliographic review was aimed at prominent authors in the area such as: Ares (2023), Blas and others (2022), Jiménez and others (2022), Valera (2023) and Vidal and Kilduff (2022). Through the SWOT analysis applied to the National Integrated Customs and Tax Administration Service (SENIAT), some strengths, opportunities, weaknesses, and threats could be identified to design and implement an improvement plan considering the socioeconomic and political conditions of the country. The scarcity of resources, the lack of training, bureaucracy and corruption have been some of the challenges that the Tax Administration constantly faces in the development of its activities. It was concluded that the preparation of a proposal demonstrates the possibility of working on continuous improvements to achieve the expected objectives.

KEYWORDS: Tax Control, Fiscal Policies, Fiscal Transparency.

PLANO DE MELHORIA CONTÍNUA PROPOSTO PARA A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA
NACIONAL NA VENEZUELA

RESUMO: Projetar um plano de melhoria contínua para as instituições de arrecadação de impostos nacionais na Venezuela é um processo sistemático e participativo que tem como objetivo otimizar o funcionamento da organização por meio da identificação, análise e resolução constante de problemas, a fim de fornecer um melhor serviço à população, permitindo o aumento da transparência na prestação de contas e fortalecendo a confiança da população. Sua importância reside na possibilidade de contribuir para a promoção da participação cidadã, envolvendo a comunidade na tomada de decisões e na avaliação dos resultados, alcançando o uso adequado dos recursos públicos para reduzir o desperdício e aumentar a eficiência na gestão financeira. A revisão bibliográfica foi direcionada a autores destacados na área, como Ares (2023), Blas et al. (2022), Jiménez et al. (2022), Valera (2023) e Vidal e Kilduff (2022). Por meio da análise SWOT aplicada ao Serviço Nacional Integrado de Administração Aduaneira e Tributária (SENIAT), foi possível identificar algumas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para projetar e implementar um plano de melhorias considerando as condições socioeconômicas e políticas do país. A escassez de recursos, a falta de treinamento, a burocracia e a corrupção têm sido alguns dos desafios constantemente enfrentados pela Administração Tributária no desenvolvimento de suas atividades. Concluiu-se que a elaboração de uma proposta demonstra a possibilidade de trabalhar em melhorias contínuas para alcançar os objetivos esperados.

PALAVRAS-CHAVE: Controle Tributário, Políticas Fiscais, Transparência Fiscal.

PLAN DE PROPOSITION D'AMÉLIORATION CONTINUE POUR L'ADMINISTRATION TRI-
BUTAIRE NATIONALE AU VENEZUELA

RÉSUMÉ : Concevoir un plan d'amélioration continue pour les institutions de collecte des impôts nationaux au Venezuela est un processus systématique et participatif qui vise à optimiser le fonctionnement de l'organisation en identifiant, analysant et résolvant de manière constante les problèmes afin de fournir un meilleur service aux citoyens, tout en augmentant la transparence dans la reddition des comptes pour renforcer la confiance de la population. Son importance réside dans la possibilité de contribuer à promouvoir la participation citoyenne en impliquant la communauté dans la prise de décisions et l'évaluation des résultats, permettant une utilisation adéquate des ressources publiques pour réduire le gaspillage et accroître l'efficacité de la gestion financière. La revue bibliographique s'est concentrée sur des auteurs renommés dans le domaine tels que Ares (2023), Blas et al. (2022), Jiménez et al. (2022), Valera (2023) et Vidal et Kilduff (2022). Grâce à l'analyse SWOT appliquée au Service National Intégré de l'Administration Douanière et Fiscale (SENIAT), il a été possible d'identifier des forces, des opportunités, des faiblesses et des menaces pour concevoir et mettre en œuvre un plan d'améliorations, en tenant compte des conditions socio-économiques et politiques du pays. La pénurie de ressources, le manque de formation, la bureaucratie et la corruption sont quelques-uns des défis auxquels l'Administration Fiscale est constamment confrontée dans le développement de ses activités. On en a conclu que l'élaboration d'une proposition démontre la possibilité de travailler sur des améliorations continues pour atteindre les objectifs escomptés.

MOTS-CLÉ: Contrôle Fiscal, Politiques Fiscales, Transparence Fiscale.

Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en Venezuela

William Pirela Espina

Licenciado en Contaduría Pública (LUZ), Especialista en Tributación (LUZ).
Doctorante en Gerencia en la Universidad Yacambú (UNY).

Correo Electrónico: williampirela@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-5191>

RESUMEN: Diseñar un plan de mejora continua para las instituciones recaudadoras de los tributos nacionales en Venezuela es un proceso sistemático y participativo que tiene como objetivo optimizar el funcionamiento de la organización a través de la identificación, análisis y resolución de problemas de manera constante para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, permitiendo incrementar la transparencia en la rendición de cuentas para fortalecer la confianza de la población. Su importancia radica en la posibilidad de contribuir a promover la participación ciudadana involucrando a la comunidad en la toma de decisiones y en la evaluación de los resultados, logrando el uso adecuado de los recursos públicos para reducir el desperdicio y aumentar la eficiencia en la gestión financiera. La revisión bibliográfica estuvo dirigida a autores destacados en el área tales como: Ares (2023), Blas y otros (2022), Jiménez y otros (2022), Valera (2023) y Vidal y Kilduff (2022). A través del análisis FODA aplicado al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), se pudieron identificar algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para diseñar e implementar un plan de mejoras considerando las condiciones socioeconómicas y políticas del país. La escasez de recursos, la falta de capacitación, la burocracia y la corrupción han sido algunos de los desafíos que enfrenta constantemente la Administración Tributaria en el desarrollo de sus actividades. Se concluyó que la elaboración de una propuesta demuestra la posibilidad de trabajar sobre mejoras continuas para lograr los objetivos esperados.

PALABRAS CLAVE: Control Tributario, Políticas Fiscales, Transparencia Fiscal.

Introducción

El análisis del sistema administrativo y funcional de una institución pública es un proceso que permite identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir sus fortalezas y oportunidades de mejora. Este análisis es fundamental para el desarrollo de una gestión pública eficiente y eficaz que responda a las necesidades de la ciudadanía. El sistema administrativo se refiere a las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, mientras que el sistema funcional se refiere al cumplimiento de las políticas públicas que requieren la participación de una o varias entidades del Estado, estando conformados por el conjunto de normas, procedimientos y procesos que regulan su funcionamiento.

Ahora bien, en el análisis de estos sistemas es fundamental considerar aspectos como la estructura organizacional, los procesos administrativos, el talento humano, los recursos materiales y los sistemas de información con los que cuenta la institución pública. El análisis de los sistemas administrativos y funcionales de cual-

quier organismo del Estado puede ser realizado a través de diferentes técnicas y herramientas.

Con base a lo planteado, se presenta un análisis aplicado a las operaciones realizadas por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en Venezuela; cuyas acciones deben estar dirigidas a lograr el fortalecimiento de la cultura tributaria para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos. Finalmente se presenta una propuesta de un plan de mejoras continuas haciendo una reflexión sobre los valores y actitudes que le servirán de apoyo a la gerencia para el logro de las metas establecidas.

Fundamentación Teórica

La importancia de establecer un plan de mejoras para una institución pública radica en que permite identificar las áreas de oportunidad y desarrollar acciones para mejorar el desempeño de la entidad. De acuerdo con Jiménez y otros (2022) un plan de mejoras debe estar basado en un análisis de la situación actual que permita identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. A partir de este análisis, se pueden establecer los objetivos y las metas del plan de mejoras.

En este sentido, el plan de mejoras propuesta debe estar enmarcado en su funcionamiento elaborado con la finalidad de optimizar su gestión y facilitar el cumplimiento de las metas establecidas en el plan institucional. Entre los objetivos del plan, se encuentra una mejora de la eficiencia de los procesos administrativos, fortalecer la capacidad institucional, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, garantizar la satisfacción de las necesidades colectivas, entre otros.

En consecuencia, las metas del plan de mejoras deberán ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales; es decir utilizando la técnica de SMART por sus siglas en inglés (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely). Afirman Vidal y Kilduff (2022) que los objetivos deben ser claros y concisos, definiendo exactamente lo que se quiere lograr, ser cuantificables donde se pueda realizar un seguimiento de su progreso, realistas y alcanzables teniendo en cuenta los recursos y la capacidad disponibles, estar alineados con los objetivos generales de la institución y tener un plazo específico de modo que se pueda realizar un seguimiento y evaluación.

Hay que destacar, que es necesario que el plan de mejoras sea implementado de manera sistemática y con seguimiento y evaluación constante, lo que permitirá garantizar que las acciones se llevarán a cabo de manera efectiva para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Los gobiernos de los países han tenido la im-

portante necesidad de redimensionar las fuentes de ingresos, planteándose una mejora en la recaudación de los tributos y la reducción de los incumplimientos fiscales. Es por lo que se hace necesario cambiar la conducta y buscar una mejor disposición del contribuyente para el pago de sus obligaciones tributarias bajo el marco legal establecido en las normas.

En el caso de Venezuela, ha resultado un gran desafío mejorar los niveles de cultura tributaria en los ciudadanos, donde los medios de comunicación desempeñan un papel importante para lograr este objetivo. A lo largo de la historia venezolana los sujetos pasivos de las obligaciones tributarias sustanciales y materiales han demostrado poca disposición en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Ahora bien, el SENIAT es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional técnica y financiera adscrito al Ministerio del Poder Popular de economía, Finanzas y Comercio Exterior que le corresponde la aplicación de la legislación aduanera y tributaria venezolana, que incluye las políticas fijadas por el Ejecutivo Nacional referente a los tributos. Es decir, es un órgano creado en el año 1994 con el objetivo de recaudar y controlar los tributos en el territorio nacional.

Razón por la que, a través de las estadísticas manejadas por esta institución se refleja un logro en las metas de recaudación. Sin embargo, intrínsecamente es bajo el nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias lo que según Villalba y otros (2019), demuestra la poca cultura tributaria de los ciudadanos.

Este organismo es el ente ejecutor como sujeto activo de la relación jurídico-tributaria encargada de la recaudación de los tributos, aplicar los procedimientos de acuerdo con lo establecido en el Código Orgánico Tributario (COT) a fin de constatar el acatamiento de las leyes tributarias y adoptar las medidas administrativas necesarias para lograrlo.

Es por lo que, resulta preponderante profundizar en la relación que debe darse entre el ciudadano y el Estado, a fin de generar una cultura que motive al cumplimiento de los compromisos fiscales como un deber primordial acorde con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), como norma matriz en el ordenamiento jurídico del país.

Ahora bien, para la Administración Tributaria es imperante fomentar la cultura tributaria en las organizaciones y a través de los gremios profesionales disertar sobre los valores y el compromiso que tienen los ciudadanos en coadyuvar al Estado con las cargas públicas y así poder corregir conductas arraigadas al incumplimiento fiscal que se han hecho presente continuamente en un número sig-

nificativo de individuos para incumplir con los deberes tributarios.

De manera que, el análisis estuvo centrado en el papel de la Administración Tributaria para fortalecer el nivel del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los ciudadanos y su incidencia en la recaudación fiscal, utilizándose una Matriz FODA para evaluar de forma integral la situación planteada, obteniéndose los siguientes resultados:



Por lo tanto, resulta de gran importancia identificar los problemas que se presentan internamente en el SENIAT los cuales afectan de forma directa la cultura tributaria de la comunidad en general. Estos problemas pueden ser de diversa índole, pero algunos de los más comunes que se han podido observar y cuya materialización es posible que ocurra son los siguientes:

- Ineficiencia:** porque sus procesos son lentos, burocráticos o poco transparentes. Esto genera dificultades para los contribuyentes, que tienen que esperar mucho tiempo para recibir una respuesta o que pueden sentirse frustrados por la falta de información.
- Injusticia:** al no aplicar las leyes de manera equitativa. Esto genera desconfianza entre los contribuyentes, que pueden sentir que no son tratados de manera justa.
- Corrupción:** la posibilidad de cometerse actos de corrupción generaría graves problemas para la comunidad y las organizaciones empresariales. Esto incrementa la evasión fiscal, el fraude fiscal y la impunidad para los contribuyentes con comportamientos antijurídicos.

Indudablemente, estos problemas tienen un impacto negativo entre los sujetos pasivos, ya que la ineficiencia y

la injusticia en la Administración Tributaria contribuye a disuadirlos de cumplir con sus obligaciones fiscales. Esto genera una pérdida de ingresos para el Estado, que afecta el financiamiento de los servicios públicos. Esta injusticia en la Administración Tributaria puede generar desigualdad entre los contribuyentes afectando el desarrollo económico y social de la comunidad. Sin duda, la posibilidad de cometerse actos de corrupción dentro del SENIAT debilita la confianza de la población generando un clima de inseguridad y desconfianza, que dificulta el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Debe señalarse, la importancia que la Administración Tributaria sea eficiente, justa e imparcial. Esto requiere de una reforma estructural que incluya la modernización de los procesos, la simplificación de las leyes y la adopción de medidas para combatir la corrupción. Es fundamental que la Administración Tributaria tome medidas para resolver estos problemas y garantizar que sea una institución eficiente, justa e imparcial. Ahora bien, con la finalidad de diseñar estrategias para mejorar la gestión pública del SENIAT se consideraron la esencia de la gerencia pública y su papel como política de Estado para las transformaciones administrativas en las organizaciones.

En este sentido, las teorías orientadoras de la gerencia pública están representadas por un conjunto de ideas que sirven como marco de referencia para la gestión de las instituciones públicas. Afirman Blas y otros (2022) que se han desarrollado a lo largo del tiempo y han evolucionado en respuesta a las necesidades cambiantes de las sociedades. En este caso, se han fundamentado las estrategias propuestas considerando la teoría gerencial emergente.

Es preciso aseverar, que entre las medidas de políticas públicas que pueden ser incluidas para mejorar la gestión pública del SENIAT está la modernización de la institución para hacerla más eficiente, eficaz y transparente, la profesionalización de la gestión pública para garantizar que los funcionarios públicos tengan las competencias necesarias para desempeñar sus funciones y promover la participación ciudadana en la gestión pública para garantizar que las políticas públicas respondan a las necesidades de los ciudadanos.

Así mismo, es necesario el fortalecimiento de la capacidad institucional de la organización para que pueda cumplir con sus objetivos que incluya medidas como la capacitación del personal, el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y finalmente mejorar la transparencia y la rendición de cuentas para que los ciudadanos puedan conocer su funcionamiento y exigirles responsabilidades, incluyendo medidas como la publicación de información relevante, la participación ciudadana en la toma de decisiones y la implementación de mecanismos de control interno.

Por consiguiente, a partir de las teorías orientadas de la gerencia pública como política de Estado para las transformaciones administrativas en esta institución, es necesario diseñar estrategias específicas como la modernización de los procesos administrativos para hacerlos más eficientes y eficaces incluyendo medidas como la simplificación de los trámites, la automatización de los procesos y la implementación de sistemas de información.

Ahora bien, para que las estrategias sean exitosas, es importante que se implementen de manera eficaz con un compromiso político y una participación de todos los actores involucrados. En opinión de Valera (2023) el proceso de implementación de las estrategias debe ser gradual y progresivo, para permitir que la institución pública se adapte a los cambios monitoreando el progreso de las estrategias para identificar las posibles desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias y oportunamente.

Con base al análisis realizado, se plantean algunas recomendaciones que deben ser consideradas por el SENIAT que indudablemente pueden contribuir a mejorar el nivel de cultura tributaria de la ciudadanía:

a) Fortalecer la educación tributaria en todos los niveles educativos, desde la educación básica hasta la educación superior.

b) Desarrollar nuevos modelos de educación tributaria que sean atractivos para los ciudadanos.

c) Facilitar el acceso a la información tributaria, a través de canales digitales y presenciales.

d) Mejorar la capacidad de atención y servicio al ciudadano de la Administración Tributaria.

e) Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre las políticas tributarias

Por otra parte, también es recomendable que los gremios profesionales como apoyo a la Administración Tributaria desarrollen programas de educación tributaria continua para la ciudadanía, realicen actividades de voluntariado para promover la cultura tributaria, como la asesoría tributaria gratuita a los contribuyentes de bajos recursos y abogar por políticas tributarias que sean justas y equitativas.

Evidentemente, es preciso tener presente que en el caso del SENIAT, los indicadores de seguimiento y control para evaluar el impacto del plan de mejora continua deben estar alineados con los objetivos planteados. En opinión de Ares (2023), estos objetivos pueden incluir mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, fortalecer la capacidad institucional y mejorar la transparencia y la ren-

Tabla 1.

Índice	Descripción
Recaudación	Mide la cantidad de ingresos que se han obtenido a través de la recaudación de impuestos y tasas.
Cumplimiento tributario	Mide el grado de cumplimiento por parte de los contribuyentes en cuanto al pago de sus obligaciones fiscales
Eficiencia en la gestión tributaria	Mide la capacidad de la Administración Tributaria para gestionar eficientemente los recursos disponibles y lograr sus objetivos.
Calidad del servicio al contribuyente	Mide la satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados por la Administración Tributaria.
Transparencia y rendición de cuentas	Mide el grado de transparencia y rendición de cuentas por parte de la administración tributaria en su gestión.

Fuente: Elaboración propia (2023)

dición de cuentas.

A partir de estos objetivos, se pueden establecer los siguientes indicadores de seguimiento y control en función a la operatividad de la institución:

De manera que, estos índices pueden ser complementados con otras herramientas como encuestas, análisis estadísticos, auditorías internas y externas, entre otras. Es importante realizar una evaluación periódica de estos índices para poder identificar áreas de mejora y tomar medidas para optimizar la gestión de la Administración Tributaria. Resulta de gran importancia al momento de la elaboración del plan de mejora continua considerar otros índices que miden operatividad institucional.

Dentro de este marco, estas herramientas de análisis deben ser monitoreados de manera regular para evaluar el progreso del plan de mejora continua. Los resultados del monitoreo deben ser utilizados para tomar las medidas correctivas necesarias. A continuación, se presentan

ejemplos de la forma como pueden ser aprovechados los indicadores de seguimiento y control para evaluar el impacto del plan de mejora continua en la Administración Tributaria (**ver** tabla 2):

- a) Si el objetivo del plan de mejora continua es reducir el tiempo de respuesta a los trámites tributarios, el indicador de seguimiento y control correspondiente sería el tiempo promedio de respuesta a los trámites tributarios.
- b) Si el objetivo del plan de mejora continua es fortalecer la capacidad institucional, el indicador de seguimiento y control correspondiente sería el nivel de capacitación del personal.
- c) Si el objetivo del plan de mejora continua es mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, el indicador de seguimiento y control correspondiente sería la cobertura de la infor-

Tabla 2.

Índice	Ítems
Eficiencia	Actas de Reparación emitidas y notificadas
	Procedimientos de fiscalizaciones aplicados
	Resoluciones de Sumario Administrativo emitidas y notificadas
	Resoluciones de Jerárquicos emitidas y notificadas
	Cobranzas efectuadas en el año
	Nivel de morosidad
	Tiempo de respuesta a los trámites administrativos
	Tasa de errores en los trámites tributarios
	Costos administrativos por contribuyente
Capacidad institucional	Capacitación del personal
	Cursos y talleres dictados a la comunidad
	Satisfacción de los usuarios
	Nivel del cumplimiento de las normas tributarias
Transparencia y rendición de cuentas	Cobertura de la información difundida
	Participación ciudadana de los usuarios
	Índice de percepción de la corrupción

Fuente: Elaboración propia (2023)

mación pública.

Por cierto, la selección de los indicadores de seguimiento y control debe ser realizada por un equipo de expertos que comprendan los objetivos del plan de mejora continua y los procesos de la Administración Tributaria.

A continuación, se presenta el plan de mejoras continua propuesto para aplicar los correctivos pertinentes a las fallencias del SENIAT que incluyen de forma negativa en el fortalecimiento de la cultura tributaria del ciudadano y las organizaciones:

Tabla 3.

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)		
Plan de Mejora Continua en los funcionarios		
Objetivo: "Promover valores y actitudes en los funcionarios públicos de la institución"		
Valores	Actitudes promovidas	Contribución
Responsabilidad	Responsables de sus acciones y decisiones.	Cumplir con sus obligaciones y responder por sus acciones que permite garantizar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.
Ética	Actuar de manera ética y moral, respetando los derechos de los ciudadanos.	Actuar de manera moral y justa, respetando los derechos de los ciudadanos para garantizar la legitimidad de las instituciones públicas.
Mejora continua	Estar comprometidos con la mejora continua de sus procesos y servicios.	Buscar mejoras en los procesos y servicios, que permite brindar un servicio público eficiente y eficaz
Progreso	Trabajar por el progreso de la sociedad.	Trabajar por el bienestar de la sociedad, garantizando el desarrollo del país.
Democracia	Ser democrático en su comportamiento, respetando los principios de la democracia.	Ser respetuoso de los principios de la democracia, garantizando la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.
Justicia	Actuar de manera justa, respetando los derechos de todos los ciudadanos	Ser equitativos, sin discriminación de ningún tipo, para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.
Equidad	Tener un comportamiento equitativo, sin discriminación de ningún tipo	Reconocer y respetar las diferencias entre las personas. Esto es fundamental para garantizar la inclusión social de todos los ciudadanos.
Inclusión social	Trabajar por la inclusión social de todos los ciudadanos, independientemente de su condición social, económica, cultural o étnica.	Trabajar por el bienestar de los ciudadanos, independientemente de su condición social, económica, cultural o étnica. Esto es fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades.
Diversidad	Promover la diversidad, reconociendo y respetando las diferencias entre las personas	Reconocer y respetan las diferencias entre las personas. Esto es fundamental para garantizar una sociedad más justa e inclusiva.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Como consecuencia, la implementación del plan de mejora continua se requiere de un compromiso político y una participación del Estado, comunidad, gremio, como actores involucrados en las actividades llevadas a cabo por la institución. Inicialmente, los funcionarios públicos deben comprometerse a actuar de acuerdo con los valores y actitudes promovidos por este plan de mejora continua. Para ello, es necesario que reciban capacitación y sensibilización sobre estos valores y actitudes.

Por otra parte, la ciudadanía debe participar en la implementación de este plan de mejoras continuas informándose sobre los valores y actitudes promovidos por este plan y exigiendo a los funcionarios públicos para que actúen de acuerdo con ellos.

Sin duda, el enfoque gerencial emergente está basado en el uso de herramientas tecnológicas, educación, participación y confianza; centrado en generar un ambiente donde los contribuyentes comprendan la importancia de los tributos y se sientan comprometidos con su pago de forma voluntaria. Este enfoque es más eficiente y efectivo que el basado en el control y la sanción.

Finalmente, el plan de mejoras continuas debe estar basada en la premisa que como fenómeno complejo sobre el cual se le debe dar respuesta requiere un enfoque holístico; que incluya la educación tributaria, la participación ciudadana y confianza en el SENIAT, que como institución pública desempeña un papel importante en el fortalecimiento de la cultura tributaria a través del desarrollo e implementación de estrategias que sean atractivos y efectivos para llegar a los diferentes grupos de la población.

Reflexiones Finales

La promoción de valores y actitudes que contribuyan a una gerencia pública orientada al servicio público es fundamental para garantizar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas. Este plan de mejora continua propone una serie de valores y actitudes que pueden contribuir a lograr este objetivo. Sin duda, la Administración Tributaria y la cultura tributaria son dos elementos clave en el sistema fiscal de cualquier país. En el caso venezolano, el SENIAT es responsable de la recaudación y gestión de los tributos, pero también sus acciones deben estar orientadas a fortalecer los niveles de cultura tributaria en los sujetos pasivos de la relación jurídica tributaria.

A través de la matriz FODA, fue posible identificar los factores internos y externos que inciden en el papel de la Administración Tributaria para el fortalecimiento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos. Sin duda, con base a esta información, fue posible desarrollar estrategias para reforzar

las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y minimizar las amenazas.

Finalmente, el progreso de la implementación de este plan de mejora continua debe ser monitoreado y evaluado de manera regular, para lo cual se pueden utilizar indicadores de seguimiento y control que permitan lograr un cambio de conducta en el ciudadano apegado a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y las normas tributarias vigentes.

Referencias bibliográficas

- Ares, C. (2023). Empleo de indicadores globales de gobernanza en el análisis comparativo de políticas públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. <https://doi.org/10.24965/gapp.11113>, volumen (1). pp. 96-110
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A. y Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de ciencias sociales*. <https://tinyurl.com/wrcxk45m>, volumen (28). pp. 290-301
- Jiménez, J., Jiménez, C., Vivares, J. y Jiménez, R. (2022). Rediseño organizacional y nueva gestión pública: instrumentos en poder del clientelismo en Colombia. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*. <https://doi.org/10.33975/riuuq.vol34n1.871>, volumen (34). pp. 202-217.
- Valera, B. (2023). Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿Dónde se encuentra la Administración General del Estado? *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, <https://doi.org/10.24965/gapp.11013>, volumen (32). pp. 28-44.
- Vidal, P. y Kilduff, F. (2022). Estado y políticas públicas en la contemporaneidad: reflexiones desde la teoría del valor de Marx. *Izquierdas*. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50492022000100217>, volumen (51). pp. 3508-3523.
- Villalba, L., Guillen, G. y Pacheco, A. (2019). Análisis Teórico como sustento discursivo en la cultura tributaria. *TRIBUTUM*. *Revista Venezolana de Ciencias Tributarias*. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/5744>, volumen (5). pp. 37-55.



Análisis del discurso y análisis crítico en las ciencias de la salud

Yessica Y. Torres P.

Licenciada en Bioanálisis (LUZ), Magíster Scientiarum en Microbiología (LUZ).
Docente ordinario de bioanálisis en la facultad de medicina (Universidad del
Zulia) y Bioanalista (Laboratorio Clínico del Sur CA).

Correo Electrónico: yocksanatp@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2768-3139>

ANALYSIS AND CRITICAL ANALYSIS OF DISCOURSE IN HEALTH SCIENCES

ABSTRACT: Discourse analysis and critical discourse analysis are theoretical and methodological approaches useful for the training of professionals in the Health Sciences. These tools allow understanding how meanings are constructed through language, improving doctor-patient communication and awareness of power structures in the field of health. Discourse analysis and critical discourse analysis help identify and question hegemonic discourses, social inequalities, and policies that influence clinical practice, fostering a critical and reflective view among healthcare professionals. It is crucial to differentiate between discourse analysis and critical discourse analysis, as both approaches have different objectives and scopes; understanding these differences is essential for effectively addressing the analysis of texts and discourses in various research situations. The application of these essential tools to address the inherent complexities of communication in healthcare training for Health Sciences professionals is fundamental to promote a more inclusive, empathetic, and aware practice of the complexities of the healthcare environment.

KEYWORDS: Educational management, teaching performance, correlation.

ANÁLISE DO DISCURSO E ANÁLISE CRÍTICA NAS CIÊNCIAS DA SAÚDE

RESUMO: A análise do discurso e a análise crítica do discurso são abordagens teóricas e metodológicas úteis para a formação de profissionais nas Ciências da Saúde. Essas ferramentas permitem compreender como os significados são construídos por meio da linguagem, melhorando a comunicação médico-paciente e a consciência das estruturas de poder no campo da saúde. A análise do discurso e a análise crítica do discurso ajudam a identificar e questionar discursos hegemônicos, desigualdades sociais e políticas que influenciam a prática clínica, promovendo uma visão crítica e reflexiva nos profissionais de saúde. É crucial diferenciar entre a análise do discurso e a análise crítica do discurso, pois ambas abordagens têm objetivos e alcances diferentes; compreender essas diferenças é essencial para abordar de forma eficaz a análise de textos e discursos em diversas situações de pesquisa. A aplicação dessas ferramentas é fundamental para lidar com as complexidades inerentes à comunicação na assistência médica e na formação de profissionais das Ciências da Saúde, a fim de promover uma prática mais inclusiva, empática e consciente das complexidades do ambiente de saúde.

PALAVRAS-CHAVE: Análise, Discurso, Saúde.

ANALYSE DU DISCOURS ET ANALYSE CRITIQUE DANS LES SCIENCES DE LA SANTÉ

RÉSUMÉ : L'analyse du discours et l'analyse critique du discours sont des approches théoriques et méthodologiques utiles pour la formation des professionnels dans les Sciences de la Santé. Ces outils permettent de comprendre comment les significations sont construites à travers le langage, améliorant ainsi la communication médecin-patient et la prise de conscience des structures de pouvoir dans le domaine de la santé. L'analyse du discours et l'analyse critique du discours aident à identifier et à remettre en question les discours hégémoniques, les inégalités sociales et politiques qui influencent la pratique clinique, favorisant ainsi une vision critique et réflexive chez les professionnels de la santé. Il est crucial de faire la distinction entre l'analyse du discours et l'analyse critique du discours, car ces deux approches ont des objectifs et des portées différentes ; comprendre ces différences est essentiel pour aborder de manière efficace l'analyse de textes et de discours dans diverses situations de recherche. L'application de ces outils essentiels pour aborder les complexités inhérentes à la communication dans les soins de santé est fondamentale dans la formation des professionnels des Sciences de la Santé, afin de promouvoir une pratique plus inclusive, empathique et consciente des complexités de l'environnement médical.

MOTS-CLÉ: Analyse, Discours, Santé.

RESUMEN: El análisis del discurso y el análisis crítico del discurso son enfoques teóricos y metodológicos útiles para la formación de profesionales de las Ciencias de la Salud. Estas herramientas permiten comprender cómo se construyen significados a través del lenguaje, mejorando la comunicación médico-paciente y la conciencia sobre las estructuras de poder en el campo de la salud. El análisis del discurso y el análisis críticos del discurso ayudan a identificar y cuestionar discursos hegemónicos, desigualdades sociales y políticas que influyen en la práctica clínica, fomentando una visión crítica y reflexiva en los profesionales de la salud, es crucial diferenciar entre el análisis del discurso y el análisis crítico del discurso, ya que ambos enfoques tienen objetivos y alcances distintos; la comprensión estas diferencias es esencial para abordar de manera efectiva el análisis de textos y discursos en diversas situaciones de investigación. La aplicación de dichas herramientas esenciales para abordar las complejidades inherentes a la comunicación en la atención médica en la formación de profesionales de las Ciencias de la Salud es fundamental para promover una práctica más inclusiva, empática y consciente de las complejidades del entorno sanitario.

PALABRAS CLAVE: Análisis, Discurso, Salud.

Introducción

El análisis del discurso es considerado una disciplina de investigación cualitativa que ha tenido un impacto importante en las ciencias humanas y sociales. El cual surge a partir de la importancia que ha cobrado el lenguaje no solo como una forma de expresar una determinada realidad social, sino como una manera de construirla (Van Dijk1980).

Pues bien, este propone estudiar la teoría del lenguaje como algo complejo el cual va más allá de las palabras. A diferencia, por ejemplo, del análisis del contenido, que se concentra en la manifestación directa de un concepto y en las veces que se repite, el análisis del discurso presta atención a algunos elementos que estructuran el lenguaje cotidiano, como la ironía, el doble sentido, las metáforas, las implicaciones, o el propio contexto, entre otros, que pueden dar cuenta de relaciones que estén implícitas o latentes (Zaldua, 2006).

Precisiones conceptuales acerca del análisis del discurso.

El estudio del discurso es fundamental, ya que el lenguaje es el punto de unión con todas las disciplinas, esto dado por la necesidad de comunicarnos de alguna manera. Los analistas del discurso utilizan herramientas proporcionadas por la lingüística y otras disciplinas en las ciencias sociales para construir textos que explican cómo se usan las palabras y las estructuras lingüísticas para lograr ciertos efectos comunicativos (Urrea et al. 2013).

Además, se enfocan en analizar las estrategias discursivas que los hablantes emplean para influir en sus interlocutores, transmitir sus visiones del mundo y valores, y cómo el contexto, la intención del hablante y las expectativas del receptor influyen en la interpretación del mensaje. En resumen, el estudio del discurso se centra en el empleo del lenguaje en situaciones concretas y cómo este puede reflejar y perpetuar las ideologías presentes en la sociedad (Martínez, 2006).

Por otro lado, el análisis del discurso se considera un enfoque multidimensional puesto que aborda el discurso desde diferentes perspectivas y niveles de análisis. Se centra en cómo se construyen los significados en el texto y cómo influyen en la comprensión y la acción, tal y como lo refiere (Molero et al 2006, p. 90), al señalar que “en su producción el hablante pone en práctica todos los conocimientos que posee acerca de su lengua y toma una serie de decisiones lingüísticas para expresar su intención de comunicación”.

Asimismo, afirman la importancia del contexto, ya que la comunicación se sitúa en un tiempo y un espacio determinado. (Urrea et al, 2013), reafirma lo considerado por las anteriores autoras, ya que es fundamental el contexto en el que se produce el discurso, examinando factores socio-culturales, históricos, institucionales y situacionales.

El análisis del discurso es una metodología de investigación que se utiliza para examinar, describir y comprender los diversos aspectos del discurso. Por otro lado, se trata de un campo interdisciplinario y transdisciplinario que se basa en diversas disciplinas y se relaciona con múltiples campos de estudio.

Como metodología, el análisis del discurso se enfoca en el estudio del lenguaje y su uso en diferentes contextos, empleando enfoques teóricos y herramientas analíticas para examinar la construcción de significados, el uso de recursos lingüísticos y la creación de estructuras discursivas en el discurso (Santander, 2011).

Igualmente, el análisis del discurso es interdisciplinario debido a la contribución de diferentes disciplinas.

Cada disciplina aporta sus propias teorías y métodos para enriquecer el estudio del discurso desde distintas perspectivas (Van Dijk, 1980). Además, es transdisciplinario, ya que trasciende los límites tradicionales de las disciplinas específicas y busca integrar conocimientos y enfoques diversos para abordar temas complejos y multifacéticos relacionados con el discurso. Esta aproximación permite una comprensión más completa y holística del fenómeno discursivo (Zaldua, 2006).

Para el estudio de la literatura a través del análisis del discurso, es necesario integrar las diferentes orientaciones existentes en este campo. Se mencionan tres enfoques: el análisis discursivo como uso real del lenguaje en situaciones reales, el análisis del discurso como estudio de la conversación y el análisis del discurso como punto de vista específico acerca del discurso y sus implicaciones interactivas (Santander, 2011).

En este sentido, se requiere una integración de diferentes enfoques y una base teórico-práctica interdisciplinaria, que permita abordar las obras literarias desde diversas perspectivas y dimensiones. Para abordar el estudio de obras de escritura artística en todas sus implicaciones sociales, estéticas y psicológicas, es necesario integrar estas diferentes tendencias.

Van Dijk (1980); ha descrito que la metodología del análisis del discurso se caracteriza por su enfoque interdisciplinario, que integra variables y métodos de diversas disciplinas de las ciencias sociales. Así mismo, la lingüística aporta herramientas y teorías relacionadas con la estructura y el uso del lenguaje en el discurso, como la pragmática, la semántica y la sociolingüística.

Por su parte, la sociología contribuye con enfoques sociológicos que permiten comprender las relaciones sociales, las estructuras de poder y las dinámicas sociales que influyen en la producción y recepción del discurso. La psicología, a su vez, ofrece perspectivas psicológicas para analizar los procesos cognitivos, la construcción de identidades y las dimensiones psicológicas implicadas en la producción y comprensión del discurso. (Zaldua, 2006).

Además, la antropología aporta conocimientos sobre las prácticas culturales, las normas sociales y las representaciones simbólicas que influyen en la producción y recepción del discurso en diferentes comunidades y contextos culturales. Finalmente, la filosofía también juega un papel relevante en el análisis del discurso al proporcionar enfoques filosóficos relacionados con la construcción del conocimiento, la verdad, la ética y la epistemología. En conjunto, estas disciplinas aportan una perspectiva multidimensional que enriquece el análisis del discurso y permite una comprensión más profunda de cómo se construyen los significados en la comunicación humana. (Zaldua, 2006)

Consideraciones fundamentales para el análisis del Texto.

El análisis del texto es una tarea compleja que requiere consideraciones fundamentales para abordar de manera efectiva el discurso. En primer lugar, es crucial tener en cuenta que no existe una técnica estándar para realizar el análisis, ya que este puede variar dependiendo del tipo de discurso y del objetivo general o hipótesis del analista. Esta falta de una técnica única es un desafío constante para disciplinas e investigadores que trabajan con discursos, como lo evidencian las diferencias de enfoque entre Freud y Reich en el psicoanálisis en relación al lenguaje como material de análisis (Santander, 2011).

En segundo lugar, la pregunta “¿Qué busco en este texto?” se erige como una guía fundamental para cualquier analista. Esta interrogante es esencial para orientar el análisis en ausencia de una técnica estándar, y ayuda a centrar la atención en la problematización inicial y en la pregunta de investigación que impulsa el interés del analista (Santander, 2011).

Si bien existen propuestas y modelos de análisis que pueden resultar útiles, es importante recordar que en el análisis del discurso todo es dinámico y que lo que funciona en una circunstancia no necesariamente será efectivo en otra. No obstante, familiarizarse con diferentes propuestas analíticas puede ser de gran utilidad para los analistas, ya que les permite contar con un repertorio amplio de herramientas para abordar la diversidad de discursos que se presentan en la investigación (Santander, 2011).

Análisis del discurso y el análisis crítico del discurso.

El análisis del discurso y el análisis crítico del discurso son dos enfoques que comparten un interés común por el estudio de los discursos, pero difieren en sus objetivos y alcances. De acuerdo a (Pardo, 2012) mientras que el primero se centra principalmente en describir y analizar las características lingüísticas y discursivas de un texto o discurso y su objetivo principal es examinar cómo se construyen los significados, para crear el sentido en este, como también comprender cómo los factores contextuales social, cultural y político, influyen en la producción y recepción del discurso; el análisis crítico del discurso va más allá del análisis descriptivo y se enfoca en develar y cuestionar las relaciones de poder, las ideologías y las formas de dominación presentes en el discurso.

Examina cómo el discurso puede perpetuar desigualdades y cómo se pueden desafiar y cambiar estas estructuras de dominación a través de la acción y la resistencia discursiva. En otras palabras, busca analizar el discurso desde

una perspectiva crítica, señalando las injusticias sociales y los sesgos ideológicos presentes en la comunicación.

Componentes del entorno en la acción comunicativa

En la construcción y comprensión de los discursos, los componentes del entorno juegan un papel fundamental. En primer lugar, encontramos lo explícito, que se refiere a la información que se comunica de manera directa y clara, sin ambigüedades. A su vez, lo implícito abarca las ideas o mensajes que se sobreentienden pero no se expresan abiertamente. El contexto y la situación en los que se desarrolla la comunicación también son elementos clave: lo contextual se relaciona con el entorno general, incluyendo el lugar, el momento y las circunstancias, mientras que lo situacional se enfoca en factores específicos de la situación comunicativa, como el tiempo, el espacio y las relaciones entre los participantes (Pilleux, 2001).

Además, el conocimiento de la lengua en la que se comunica y el uso de verbos globales impactan en la forma en que se transmiten los mensajes. Por otro lado, el saber del mundo y de la cultura de los interlocutores influye en la interpretación de los discursos, al igual que los aspectos cognitivos relacionados con la percepción, la comprensión y el procesamiento de la información. Estos componentes del entorno interactúan de manera compleja para dar forma a la comunicación y su análisis desde una perspectiva tanto descriptiva como crítica (Pilleux, 2001).

La gerencia educativa y su influencia en el desempeño docente

La gerencia educativa influye de manera significativa en el rendimiento y desempeño de los docentes al proporcionar el marco y las condiciones adecuadas para que estos puedan desarrollar su labor de manera efectiva. Una gerencia educativa eficiente se encarga de establecer objetivos claros, proporcionar recursos adecuados, promover un clima organizacional favorable, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional.

Estas acciones no solo motivan a los docentes a mejorar su desempeño, sino que también les brindan las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar sus metas al satisfacer las necesidades de sus estudiantes (Hormaza, Intriago, Zambrano y Palacios, 2022).

La gerencia educativa puede impactar en el desempeño de los docentes al establecer sistemas de evaluación y retroalimentación efectivos. Al proporcionar una retroalimentación constructiva, basada en evidencia, la gerencia educativa puede ayudar a los docentes a identificar áreas de mejora y a implementar estrategias para optimizar su

desempeño (Moreno, 2019).

Al considerar los señalamientos que hacen los autores citados, se deja ver la influencia de la gerencia educativa en el rendimiento y desempeño de los docentes. Se destaca la importancia de implementar estrategias y políticas que promuevan un liderazgo efectivo y orientado al apoyo del personal docente, reconociendo así el impacto directo que la gestión educativa tiene en el trabajo de los docentes.

Además, este señalamiento enfatiza la necesidad de que los directivos escolares estén capacitados y preparados para liderar procesos de cambio y mejora en las instituciones educativas, lo que puede contribuir a crear un ambiente propicio para el desarrollo profesional y la excelencia académica de los docentes.

El análisis del discurso y el análisis crítico del discurso. Importancia en la formación de profesionales de las Ciencias de la Salud.

En el contexto de la formación de profesionales del sector salud, el análisis del discurso y el análisis crítico del discurso emergen como herramientas esenciales para abordar las complejidades inherentes a la comunicación en la atención médica. Son enfoques complementarios que tienen una gran importancia en el sector salud dado que:

a) Identificación de desigualdades y discriminación: El análisis crítico del discurso permite a los profesionales de la salud identificar y cuestionar las estructuras de poder y las prácticas discursivas que perpetúan desigualdades y discriminación en la atención médica. Esto es fundamental para promover una atención equitativa y eliminar barreras para grupos marginados o minoritarios (Urra, 2013).

b) Interpretación de discursos hegemónicos: El análisis crítico del discurso ayuda a los profesionales de la salud a comprender y cuestionar los discursos hegemónicos que influyen en la práctica clínica, las políticas de salud y las representaciones sociales de la enfermedad y la salud. Esto les permite adoptar un enfoque más crítico y reflexivo en su trabajo (Calsamiglia et al, 2001).

c) Promoción de la diversidad cultural: El análisis del discurso y el análisis crítico del discurso pueden ayudar a los profesionales de la salud a reconocer y valorar la diversidad cultural de los pacientes, así como a comprender cómo influyen las diferencias culturales en la comunicación y la

atención médica. Esto es esencial para brindar una atención culturalmente sensible y centrada en el paciente (Urra, 2013).

d) Fomento de la participación activa: El análisis crítico del discurso puede empoderar a los pacientes y comunidades al fomentar su participación activa en la toma de decisiones sobre su propia salud. Al cuestionar las estructuras de poder y promover la voz de los pacientes, los profesionales de la salud pueden contribuir a una mayor autonomía y autodeterminación de los individuos (Sánchez et al, 2004).

Consideraciones finales.

En los profesionales de las Ciencias de la Salud un discurso confiable radica en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la comunicación efectiva es esencial para establecer una conexión sólida con los pacientes, colegas y otros profesionales de la salud. La capacidad de transmitir información médica de manera clara y comprensible es crucial para establecer una relación de confianza con los pacientes. Además, un discurso confiable contribuye a generar confianza en los pacientes. Estos confían en los profesionales de la salud para brindarles información precisa y honesta sobre su salud, diagnóstico y tratamiento. La honestidad y la transparencia en la comunicación son valores éticos fundamentales en la práctica médica, y un discurso confiable refleja el compromiso con estos principios (Vargas et al, 2020).

La seguridad del paciente es otro aspecto clave que se ve beneficiado por un discurso confiable. La comunicación inexacta o engañosa puede tener consecuencias graves para la salud y el bienestar del paciente. Por lo tanto, es fundamental que los profesionales de la salud se esfuercen por mantener un discurso confiable para prevenir errores médicos y promover un entorno seguro en la atención médica. Por último, el profesionalismo es un componente esencial en las Ciencias de la Salud, y un discurso confiable es una parte integral de ello. Los profesionales de la salud deben ser capaces de comunicarse de manera efectiva y confiable en todas sus interacciones con los pacientes, colegas y otros miembros del equipo de atención médica (Caballero et al, 2023).

Basados en estas premisas de un discurso confiable en profesionales del sector salud; el análisis del discurso y el análisis crítico del discurso permiten a dichos profesionales comprender no solo las palabras que se intercambian en el ámbito clínico, sino también las estructuras de poder, las desigualdades y las diferencias culturales que subyacen en dichas interacciones. Al aplicar estas herramientas en la formación de profesionales de la salud, se fomenta una mayor conciencia sobre cómo los discursos

hegemónicos pueden influir en la práctica clínica y en la calidad de la atención brindada; las cuales, proporcionan a los profesionales la capacidad de cuestionar y desafiar los discursos dominantes que perpetúan desigualdades y discriminación en el ámbito de la salud.

Asimismo, permiten a los profesionales de la salud reconocer y valorar la diversidad cultural presente en sus pacientes, lo que les habilita para ofrecer una atención más sensible y personalizada. Al comprender las múltiples formas en que se construyen y se transmiten significados a través del lenguaje, los profesionales pueden establecer una conexión más empática, efectiva y confiable con aquellos a quienes atienden.

Es importante destacar que el análisis crítico del discurso puede potenciar a los pacientes y a la comunidad en general a su participación activa en la toma de decisiones sobre su salud. Al cuestionar las estructuras de poder y dar voz a los pacientes, los profesionales de la salud pueden promover la autonomía y la autodeterminación de las personas. En resumen, el análisis del discurso y el análisis crítico del mismo son herramientas esenciales en la formación de profesionales de las Ciencias de la Salud, ya que permiten identificar un discurso confiable que impacta significativamente en la comunicación efectiva, la generación de confianza, la ética profesional, la seguridad del paciente y el profesionalismo. Por ende, la integración de estas herramientas en la formación de profesionales de la salud puede contribuir de manera significativa a promover una atención equitativa, culturalmente sensible y centrada en el paciente.

Referencias bibliográficas

- Calsamiglia, H & Tusón, A. (2001). Las cosas del decir Manual de análisis del Discurso. Ariel. Recuperado: <https://www.textosenlinea.com.ar/academicos/Calsamiglia%20y%20Tuson%20%20Las%20cosas%20del%20decir.%20Manual%20de%20analisis%20del%20discurso.pdf>
- Caballero Rojas, Helio & Mojica Perilla, Monica (2023). Perspectivas metodológicas del análisis del discurso aplicado al estudio de los sistemas de salud. Salud UIS. Vol. 55. Recuperado: <http://www.scielo.org.co/pdf/suis/v55/2145-8464-suis-55-e60.pdf>
- Martínez, M. (2006) Discurso, Poder y Cognición Social Conferencias de Teun A. van Dijk. Cuadernos. No2, Año 2. Octubre de 1994. Maestría en Lingüística. Escuela de Ciencia del Lenguaje y Literaturas
- Pardo, N. (2012). Análisis crítico del discurso: Conceptualización y desarrollo. Cuadernos de Lingüística Hispánica núm. 19; pp. 41-62. Recuperado: <file:///C:/Users/Jart/Downloads/Dialnet-AnalisisCriticoDelDiscurso-4181792.pdf>
- Pilleux, M. (2001). Competencia comunicativa y análisis del discurso. Estudios filológicos, (36), 143-152. Recuperado: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0071-17132001003600010
- Sánchez, R. & Frari S. (2004). Discurso de los padres sobre el uso de drogas lícitas e ilícitas percibido por estudiantes universitarios. Rev Lat Am enfermagem, núm. 12 pp. 406-411. Recuperado: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/GnZvrTKVG7sTDCddgb5KGdJ/?lang=es>
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso. Cinta moebio, Santiago; núm. 4; pp. 207-224. Recuperado: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2011000200006>
- Van Dijk, T. (1980). Estructuras y funciones del discurso. Primera edición en español, 1980. Décima edición en español, 1996 siglo XXI Editores, s.a. de c.v.isbn 968-23-1542-5. Recuperado: file:///C:/Users/Jart/Downloads/Teun_A_van_Dijk_Las_Estructuras_y_Funcio.pdf
- Urra, E, Muñoz, A. & Peña J. (2013). El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud. Vol. 10; núm. 2; pp. 50-57. Recuperado: <https://www.elsevier.es/es-revista-enfermeria-universitaria-400-articulo-el-analisis-del-discurso-como-S1665706313726290>
- Zaldua, A. (2006). El análisis del discurso en la organización y representación de la información-conocimiento: elementos teóricos. ACIMED vol.14. Recuperado: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000300003
- Vargas Celis, Ivonne, Soto Guerrero, Sebastián, Hernández Leal, María José, & Campos Romero, Solange. (2020). La confianza en la relación profesional de la salud y paciente. Revista Cubana de Salud Pública, Vol. 46, núm.3. Recuperado: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662020000300015
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. Revista de ciencias sociales, 26(2), 42-53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599930>.
- Zamudio, V., Solares, A., Serrano, G., y Guerrero, L. (2023). Gestión Educativa a través de Inteligencia Artificial como una alternativa para el abandono escolar. Revista Electrónica sobre Educación Media y Superior, 10(19). <https://www.cemys.org.mx/index.php/CEMYS/article/view/325>



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1

Junio 2024

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

Objetivos:

- Dar a conocer la producción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivar a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso científico de la región y el país.

Esta publicación se cuenta indizada en:

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)
Advanced Science Index
Mir@bel "(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS"

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.



***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. Bárbara Ordóñez

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



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol. X. No. 1

Junio 2024

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- Rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable moderna
- Fraternalidad Interuniversitaria como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social
- Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias
- Excelencia y creatividad empresarial como pilares en la sostenibilidad y crecimiento organizacional
- Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general
- Desarrollo organizacional y toma de decisiones en la planificación estratégica institucional
- Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro
- Contabilidad de gestión: una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas
- Reflexiones críticas sobre los ejercicios de poder en la interacción docente-estudiante
- Liderazgo transformacional en la gerencia 4.0 Una perspectiva innovadora

Ensayos

- Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en Venezuela
- Análisis del discurso y análisis crítico en las ciencias de la salud