



UNIMAR

Volumen VI (N° 1)
Enero - Julio 2026

CIENTÍFICA

REVISTA CIENTÍFICA DE LA
UNIVERSIDAD DE MARGARITA

ISSN: 2957-4498

Depósito Legal:
IF NE2021000009
ISSN: 2957-4498



UNIMAR
Universidad de Margarita
Alma Mater del Caribe

*“Forjadora de
Hombres de Bien”*

COMITÉ EDITORIAL EDITOR

Dra. Mariela Díaz Fernández
Universidad de Margarita
El Valle del Espíritu Santo
Nueva Esparta, Venezuela
mdiaz.4027@unimar.edu.ve

Miembros

Dr. Antonio Sereno Rodríguez.
Universidad de Margarita, Nueva Esparta.
Venezuela
antonio.sereno@unimar.edu.ve

Dra. Cristina Agostini Cancino.
Universidad de Margarita, Nueva Esparta.
Venezuela
cristina.agostini@unimar.edu.ve

Dra. Rosanna Boadas.
Universidad de Oriente, Nueva Esparta.
Venezuela
rosanna_bf@hotmail.com

Dr. Antonio Rafael Murguey.
Universidad de Margarita, Nueva Esparta.
Venezuela
amurguey.6054@unimar.edu.ve

CONSEJO ASESOR

Dra. Adriana Pérez de Ramírez.
(Universidad del Norte-Barranquilla. Colombia).

Dr. Miguel Bennasar García
(Instituto Superior de Formación Docente Salomé
Ureña. República Dominicana).

Dr. César Villegas Santana
(Universidad Pedagógica Experimental
LibertadorIPC. Universidad Católica Andrés Bello
Venezuela).

Dr. José Moncada S.
(Universidad Nacional Experimental del Táchira.
Venezuela).

Dr. Alejandro Canónico
(Universidad de Margarita. Venezuela).
Dr. Mario Ramírez
(Centro de Investigaciones Educativas y Gerenciales.
CIEG.Venezuela)

Dra. Thamara Echegaray
(Universidad de Margarita. Venezuela).

Dr. Rafael Torrealba A.
(Universidad de Margarita. Venezuela).

Dr. Nurmy E. García P.
(Universidad Simón Rodríguez. Venezuela).

Dr. Isaac Alexis Mena Álvarez
(Universidad Santa María. Venezuela).

COMISIÓN DE ESTILO

Dra. Sandra Bruzual M.

DISEÑO DE LA REVISTA

Lcda. Diana Barroeta
Ing. Adrián Ramírez

AUTORIDADES

Dr. Antonio Martínez Camacho
Rector de la Universidad de Margarita

Dra. Mariela Díaz Fernández
Vicerrectora Académica

Licda. Beatriz Cabello
Directora General de Administración

Dra. Thamara Echegaray
Vicerrectora de Extensión

Dra. Fanny Marcano
Secretaria General

Dr. Rafael Torrealba A.
Decano de Postgrado

© **Universidad de Margarita**
Avenida Concepción Mariño, Sector El Toporo, El
Valle del Espíritu Santo 6308, Nueva Esparta
Depósito Legal: IF NE202100009
ISSN: 2957-4498

SOBRE LA REVISTA

La Revista UNIMAR CIENTÍFICA, es una publicación arbitrada, con proyección de ser indexada, adscrita al Vicerrectorado académico y al Subsistema de Investigación y Posgrado de la Universidad de Margarita. Difunde trabajos científicos originales relacionados con las diferentes áreas del conocimiento, con la finalidad de fortalecer la divulgación de saberes, posibilitar el intercambio entre pares y estimular la producción científica de la región. Su aparición será semestral.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA REVISTA

UNIMAR CIENTÍFICA tiene, como misión, publicar resultados de investigaciones de alta calidad científica que generen aportes al conocimiento en las diversas áreas del saber. El propósito fundamental es socializar el conocimiento, asumiendo una actitud signada por la responsabilidad, el compromiso académico y la valoración de la excelencia científica. Su visión es generar interacción con las diversas comunidades discursivas científicas de los ámbitos nacional e internacional, a fin de obtener un reconocimiento significativo como instancia de publicación multidisciplinaria, relevante y pertinente.

COMPROMISO EDITORIAL

El Comité editorial evalúa preliminarmente todos los artículos enviados para ser sometidos al respectivo arbitraje, y se compromete a no divulgar ningún tipo de información vinculada con los trabajos. Solo en los casos que las circunstancias lo ameriten, el Comité Editorial se comunicará con los autores y/o árbitros para debatir en torno a alguna situación específica. Del mismo modo, la Revista UNIMAR CIENTÍFICA, conjuntamente con su equipo editorial, no se hace responsable, bajo ninguna condición, de las opiniones, contenidos, uso de fuentes y datos evidenciados en los trabajos. Cada autor es garante y responsable de la autenticidad de su texto.

CORREO DE LA REVISTA:
revista.cientifica@unimar.edu.ve

IDIOMAS DE PUBLICACIÓN: ESPAÑOL

AÑO DE INICIO: 2021 **FRECUENCIA DE**

PUBLICACIÓN: SEMESTRAL

LUGAR DE EDICIÓN: MARGARITA-VENEZUELA

DIRECCIÓN: Avenida Concepción Mariño, Sector El Toporo El Valle del Espíritu Santo 6308 Nueva Esparta

TELÉFONOS: 0295-287-04-66

RESPONSABLES: Dra. Mariela Díaz Fernández

01	EDITORIAL	Pag. 5
02	MODELO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA REGIONAL: CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ASIGNACIÓN DIFERENCIADA DE INDICADORES Márquez Canache, Modesto	Pag. 6
03	ANDRAGOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES HOTELERAS, SU APLICACIÓN EN LA ASERTIVIDAD Y LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Castro Milano, Luis Arcadio	Pag. 18
04	ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DOCENTE PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS ESCOLARES González Bravo, Yendry Ramón; Sánchez Carrizo, Alice Paola; Cumaraima Valderrey, Nelly Josefina	Pag. 30
05	EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES MUSEÍSTICAS VENEZOLANAS Rodríguez Marín, Ángel	Pag. 43
06	ESTRATEGIA EDUCATIVA PARA MEJORAR AL PERSONAL DIRECTIVO EN SU EJERCICIO DE LIDERAZGO, DESDE EL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO VIVENCIAL-EXPERIENCIAL García-Fernández, Francisco	Pag. 51
07	PROPUESTA DE CÁLCULO DE FACTOR DE RIESGO EN OPTIMIZACIÓN DE CADENAS DE SUMINISTRO INTERNACIONALES MEDIANTE PROGRAMACIÓN LINEAL, TEORÍA DE JUEGOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL Ranalli C., Leonardo	Pag. 64
08	EDUCACIÓN FINANCIERA MANIFIESTA EN LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN TIEMPOS DE CRISIS Malavé Meneses, Jorge	Pag. 72
09	ESTRATEGIAS DE MARKETING DE INFLUENCERS EN EL ECOSISTEMA TURÍSTICO: UNA VISIÓN INTEGRAL ENTRE PROVEEDORES DE SERVICIOS Y MARCAS PERSONALES Martínez Ceruzzi, Ricardo	Pag. 87

Nos complace presentar el volumen 6, número 1 de Unimar Científica, el órgano de difusión académica de la Universidad de Margarita que consolida nuestro compromiso con la difusión del pensamiento crítico y la producción intelectual. Esta nueva entrega refleja la madurez de un espacio editorial concebido para hacer visible la investigación que responde a los desafíos y demandas de un entorno en constante cambio.

En esta edición, la diversidad temática cobra un protagonismo especial al reunir trabajos en las áreas de gerencia, educación, comunicación social, ciencias jurídicas, finanzas, tecnología y marketing. Esta pluralidad permite abordar desde las nuevas dinámicas del liderazgo organizacional y las transformaciones pedagógicas contemporáneas, hasta la evolución de los medios digitales, las innovaciones en la arquitectura global de negocios, la disrupción tecnológica y las tendencias emergentes del mercado. Cada artículo representa un esfuerzo riguroso por aportar respuestas y visiones críticas relacionadas con temas que nos convocan en este presente.

El propósito de consolidar a Unimar Científica como una revista multidisciplinaria radica precisamente en la importancia de poner en valor las diferentes áreas del conocimiento. Por ello, la convergencia de diversas disciplinas en un mismo volumen enriquece el debate académico, fomenta el diálogo e incentiva el desarrollo de enfoques innovadores. Esta acción dinamiza la práctica investigativa de nuestra comunidad.

Asimismo, esta publicación reafirma nuestro compromiso con la divulgación del conocimiento y la filosofía del acceso abierto. Entendemos que la ciencia solo cumple su función social cuando se democratiza y se pone a disposición sin barreras para investigadores, estudiantes, profesionales y la sociedad en general. Liberar los saberes producidos no solo visibiliza el esfuerzo científico de nuestros autores, sino que impulsa la apropiación social del conocimiento.

Finalmente, este nuevo número destaca la misión esencial de la Universidad de Margarita: cultivar la investigación con pertinencia social, rigor ético y vocación transformadora. Asumimos la generación de conocimiento no como un fin estático, sino como un compromiso activo con el crecimiento de nuestro entorno. Agradecemos a los investigadores, árbitros y al equipo que hicieron posible este volumen, e invitamos a nuestros lectores a leer estas páginas con la certeza de que el saber compartido es la vía más sólida hacia el desarrollo.

Dra .Mariela Díaz F.
Editora



MODELO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA REGIONAL: CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ASIGNACIÓN DIFERENCIADA DE INDICADORES

(Model for the optimization of regional public management: strategic classification and differentiated allocation of indicator)

Márquez Canache, Modesto
Universidad de Margarita
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0004-8973-9836>
mmarquez.0712@unimar.edu.ve

Resumen

Con este artículo se propone el diseño de un modelo metodológico integral para la optimización de la gestión pública regional en el estado Nueva Esparta, el cual trasciende la rigidez de la Nueva Gestión Pública (NGP) al priorizar la creación de Valor Público y el impacto social sostenible bajo un enfoque de gobernanza ágil y sistémica. Basado en la Teoría de Sistemas y el análisis prospectivo mediante la matriz MICMAC, el modelo identifica y clasifica las dependencias gubernamentales en cuatro categorías estratégicas: Direcciones Estratégicas de Impacto Multiplicador (DEIM), Direcciones Estratégicas Autónomas (DEA), Unidades de Gestión Eficiente y Autónoma (UGEA) y Direcciones Puente Adaptativas (DPGA), integrando además el uso innovador de inteligencia artificial con modelos de procesamiento de lenguaje natural (Sentence Transformers) para medir la alineación semántica entre los objetivos operativos y las líneas estratégicas centrales. Finalmente, esta arquitectura adaptativa permite una asignación diferenciada de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, asegurando que el liderazgo y los recursos institucionales se orienten a reducir la fricción burocrática y generar mejoras tangibles en la calidad de vida de los ciudadanos.

Palabras clave: Gestión Pública Regional, Valor Público, Enfoque Sistémico, Matriz MICMAC, Procesamiento de Lenguaje Natural, Modelo integral.

Abstract

This article proposes the design of a comprehensive methodological model for the optimization of regional public management in the state of Nueva Esparta, which transcends the rigidity of New Public Management (NGP) by prioritizing the creation of Public Value and sustainable social impact under an agile and systemic governance approach. Based on Systems Theory and prospective analysis through the MICMAC matrix, the model identifies and classifies government agencies into four strategic categories: Multiplier Impact Strategic Directorates (DEIM), Autonomous Strategic Directorates (DEA), Efficient and Autonomous Management Units (UGEA) and Adaptive Bridge Directorates (DPGA), integrating also the use of innovative artificial intelligence with natural language processing models (Sentence Transformers) to measure the semantic alignment between operational objectives and central strategic lines. Finally, this adaptive architecture allows a differentiated allocation of indicators of efficacy, efficiency and effectiveness, ensuring that leadership and institutional resources are oriented to reduce bureaucratic friction and generate tangible improvements in the quality of life of citizens.

Licenciado en Contaduría Pública (Universidad de Oriente). Magister en Ciencias Administrativas (Universidad de Oriente). Doctorando en Ciencias Administrativas (Universidad de Margarita). Coordinador de Investigación y Pasantías, Decanato de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Margarita (UNIMAR).

(UGEa), and Adaptive Bridge Directorates (DPGA). Furthermore, it integrates the innovative use of artificial intelligence with natural language processing models (Sentence Transformers) to measure the semantic alignment between operational objectives and core strategic lines. Finally, this adaptive architecture enables a differentiated allocation of efficacy, efficiency, and effectiveness indicators, ensuring that leadership and institutional resources are geared toward reducing bureaucratic friction and generating tangible improvements in the quality of life for citizens.

Keywords: Margarita Province-Modern State-Cubagua-Conquest of Venezuela.

1. INTRODUCCIÓN

La administración pública contemporánea en el ámbito regional enfrenta el desafío perenne de superar los modelos burocráticos rígidos para transformarse en sistemas ágiles y orientados a resultados con verdadero impacto social. El presente artículo tiene como propósito presentar un modelo metodológico integral para optimizar la gestión pública regional. Este modelo se fundamenta en la premisa de que el Estado es un sistema complejo y, por lo tanto, rechaza la imposición de métricas uniformes para evaluar su desempeño.

A través de la integración de la Teoría de Sistemas de Russell L. Ackoff (1971) y el enfoque de Valor Público de Mark Moore (1995), se propone una arquitectura institucional basada en la clasificación estratégica de las unidades administrativas (evaluando su motricidad y dependencia) y una asignación diferenciada de indicadores de gestión. Este enfoque, ilustrado con el caso práctico del gobierno regional del estado Nueva Esparta (2021-2025), busca transitar de una métrica puramente operativa hacia una gobernanza que garantice la legitimidad democrática y la mejora de la calidad de vida ciudadana.

La relevancia de este trabajo radica en su capacidad para ofrecer una solución metodológica innovadora y aplicable a los desafíos específicos de la gestión pública regional en Nueva Esparta, al combinar enfoques teóricos sólidos (Teoría de Sistemas y análisis prospectivo MICMAC) con herramientas tecnológicas de vanguardia (inteligencia artificial y Sentence Transformers). Al trascender la rigidez de la Nueva Gestión Pública y centrar la acción en la creación de Valor Público y el impacto social sostenible, el modelo facilita una priorización estratégica basada en interdependencias reales entre unidades gubernamentales, optimizando la asignación de liderazgo, recursos e indicadores según categorías funcionales (DEIM, DEA, UGEa, DPGA). Esto no solo mejora la capacidad de respuesta y la

eficiencia administrativa, sino que también reduce la fricción burocrática y orienta las políticas hacia resultados medibles en la calidad de vida ciudadana, convirtiendo el estudio en una referencia replicable para otras regiones con contextos institucionales similares.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

Durante las décadas de 1980 y 1990, la administración pública experimentó un cambio de paradigma impulsado por la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gestión por Resultados (GpR). Estas corrientes buscaron reemplazar la jerarquía burocrática caracterizada por ser rígida y centralizada, introduciendo la lógica del mercado, la fragmentación de servicios para incentivar la competencia, y la racionalidad gerencial enfocada en la eficiencia técnica (Arellano y Cabrero, 2005).

Bajo la NGP, el rol del Estado se redefine bajo la metáfora de dirigir el timón en lugar de remar, delegando la provisión directa a proveedores autónomos y asumiendo una racionalidad económica donde el ciudadano es asimilado a la figura de un cliente o usuario exigente. Por su parte, la GpR suministró el instrumental técnico para medir el desempeño mediante una cadena de resultados que vincula insumos, actividades y productos con efectos e impactos sociales medibles.

No obstante, desde la Perspectiva Sistémica, este enfoque gerencialista presenta graves limitaciones. En primer lugar, tiende a fragmentar la acción pública al focalizarse en indicadores y metas aisladas, subestimando las interdependencias, retroalimentaciones y efectos emergentes entre políticas, organismos y niveles territoriales; así, mejoras puntuales en un indicador pueden generar desequilibrios o externalidades negativas en otros subsistemas.

En segundo lugar, promueve una visión lineal de causa-efecto que oculta la complejidad adaptativa de

los sistemas sociales y administrativos, dificultando la detección temprana de vulnerabilidades y la capacidad de aprendizaje institucional frente a cambios no lineales.

En tercer lugar, la metáfora del “cliente” y la lógica de mercado desincentivan la legitimidad democrática y la deliberación pública, desplazando valoraciones colectivas no cuantificables (equidad, cohesión social, derechos) hacia métricas de eficiencia que no capturan impactos cualitativos. Finalmente, la sobreconfianza en instrumentos técnicos y contratos de desempeño puede generar rigideces procedimentales y dependencia de proveedores externos, reduciendo la resiliencia organizacional y la autonomía para reorientar recursos ante contingencias, lo que limita la capacidad del Estado para generar Valor Público sostenible en contextos complejos como el regional.

Según Ackoff (1971), un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados donde el enfoque debe estar en el todo y no en las partes tomadas por separado. Optimizar las partes de un sistema de manera aislada frecuentemente destruye el rendimiento del sistema en su conjunto, ya que el desempeño total depende de cómo las partes interactúan y encajan entre sí. La NGP promueve una fragmentación (silos administrativos) y asume una causalidad lineal mecanicista que ignora las propiedades holísticas y las interrelaciones del ecosistema estatal.

Esta fragmentación puede derivar en sistemas reductores de variedad, como comités incapaces de lograr acuerdos, donde los elementos no logran una acción colectiva efectiva. Además, el enfoque de mercado obvia que las organizaciones sociales son sistemas con propósito (purposeful systems), capaces de elegir tanto sus medios como sus fines y mostrar voluntad, y sistemas buscadores de ideales (ideal-seeking systems) que persiguen sistemáticamente conceptos de perfección o justicia, los cuales son objetivos inalcanzables en la práctica, pero aproximables sin límite.

En contraste, desde la perspectiva de Osborne (2006), la provisión de servicios públicos debe entenderse como un proceso de co-creación de valor en redes de actores interdependientes, donde los resultados no dependen solo de unidades aisladas, sino de la coordinación entre organizaciones, ciudadanos y contextos institucionales. Mientras Ackoff enfatiza la estructura sistémica y la necesidad

de comprender el todo antes de intervenir en sus partes, Osborne desplaza el foco hacia la gobernanza relacional y la interacción entre múltiples actores para generar valor público; ambas teorías coinciden en rechazar el reduccionismo, pero Osborne actualiza ese planteamiento al situarlo en entornos de redes, complejidad y prestación colaborativa de servicios.

Para corregir este reduccionismo, la gestión moderna adopta el marco del Valor Público. Moore (1995). Este modelo sostiene que el éxito de la gestión gubernamental no depende únicamente del ahorro presupuestario, sino de la capacidad de generar transformaciones sociales legítimas (utilidad social), según Villoria (2019), y de articular un entramado institucional cohesionado. La creación de valor se operativiza a través del Triángulo Estratégico, que exige al directivo público alinear simultáneamente el propósito sustantivo (Valor Público), el apoyo político y legal (Legitimidad y Apoyo) y la viabilidad técnica (Capacidad Operativa).

En este nuevo esquema, el desempeño se mide a través de una trilogía de resultados: la eficacia (cumplir con el mandato institucional o hacer lo correcto), la eficiencia (el uso óptimo de recursos o hacerlo bien) y la efectividad, que se centra en el impacto real y la satisfacción de las necesidades colectivas. Así, el gestor público deja de ser un mero ejecutor de normas para convertirse en un explorador de valor público, cuya misión es traducir las acciones administrativas en resultados tangibles que fortalezcan la confianza entre la ciudadanía y la autoridad pública.

3. OBJETIVOS

El siguiente modelo metodológico surge como una respuesta estratégica a la necesidad de modernizar la administración pública regional, superando los esquemas burocráticos rígidos para transformarlos en sistemas ágiles y orientados a resultados. Fundamentado en la teoría del Valor Público y una perspectiva sistémica, el modelo propone una arquitectura métrica que reconoce la diversidad funcional de las dependencias, permitiendo una transición de métricas puramente operativas hacia la generación de utilidad social legítima. Esta propuesta busca que el éxito gubernamental se mida no solo por el ahorro presupuestario, sino por su capacidad de generar impactos tangibles y sostenibles en el bienestar de la ciudadanía.

3.1. Objetivo General: Diseñar empíricamente un modelo de medición sistémica para la gestión pública regional, determinando la clasificación funcional de las dependencias gubernamentales mediante matrices de impacto cruzado (MICMAC) y cálculo de similitud del coseno.

3.2. Objetivos Específicos:

- Calcular el índice de afinidad semántica entre la misión/visión/objetivos de las direcciones y las líneas estrategias regionales utilizando modelos de procesamiento de lenguaje natural (Sentence Transformers) y similitud del coseno.
- Clasificar las unidades administrativas del gobierno regional según sus índices cuantitativos de motricidad y dependencia mediante la ejecución de una matriz de impactos cruzados (MICMAC).
- Comparar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad entre dependencias regionales utilizando un enfoque de métrica uniforme frente a un enfoque de asignación diferenciada.
- Establecer la alineación teórica entre la tipología estructural derivada del sistema MICMAC y los perfiles de competencias directivas requeridos para cada unidad.

4. METODOLOGÍA

4.1. Análisis semántico de textos institucionales

La metodología propuesta para estructurar este sistema de indicadores abandona la concepción de la medición como un acto de vigilancia punitiva para asumirla como un proceso de diseño sistémico (Sánchez y Guerrero, 2015). A partir de las líneas estratégicas del Ejecutivo Regional, se elaboró una matriz de impacto cruzado (MICMAC) para representar, mediante un grafo, la complejidad de los principales problemas del estado Nueva Esparta, entre los que destacan la infraestructura deteriorada y la insuficiente inversión en obras públicas; el déficit y la irregularidad en la provisión de servicios básicos (agua potable, saneamiento y energía); las limitaciones presupuestarias y la dependencia de transferencias externas; la debilidad institucional y la falta de procesos administrativos estandarizados; la coordinación intergubernamental insuficiente que dificulta la articulación con municipios y organismos nacionales; el déficit de talento humano cualificado y programas de formación continuada; y la alta

vulnerabilidad ambiental y a desastres naturales, que exacerba la fragilidad socioeconómica de la región.

En la Tabla 1, las filas representan las líneas estratégicas impulsoras, mientras que las columnas denotan las líneas estratégicas receptoras. A partir de una escala ordinal del 1 al 3, se determinó, a juicio de experto, el nivel de incidencia de una línea estratégica sobre otra. Por lo tanto, las celdas de la Tabla 1 contienen valores comprendidos entre 1 y 3, ambos inclusive. Se exceptúan las celdas de la diagonal principal; es decir, aquellas que se extienden desde la primera fila y columna hasta la última fila y columna.

Tabla 1

Matriz de Impacto Cruzado

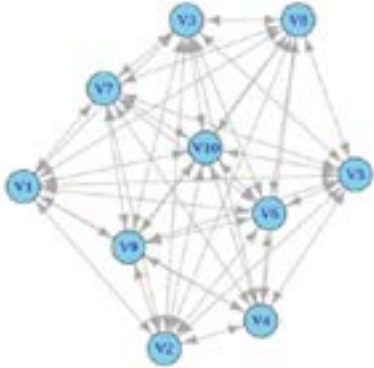
I \ R	V ₁	V ₂	...	V _n
V ₁				
V ₂				
...				
V _n				

Fuente: Elaboración propia (2026)

Mediante el uso de software especializado, como R, se obtuvo el grafo representado en la Figura 1.

Figura 1

Relaciones de Incidencia y Dependencia entre las Líneas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia (2026).

El grafo de relaciones de incidencia y dependencia permite visualizar y comprender la complejidad de los problemas del estado Nueva Esparta porque transforma una estructura abstracta de interconexiones en una representación gráfica en la que se identifican claramente qué líneas estratégicas de las direcciones causan efectos en otras, qué dependencias existen entre ellas y cómo se articulan los efectos a lo largo de la red de decisiones. En un grafo, cada línea estratégica es un nodo y cada relación de incidencia o dependencia es una arista que conecta esos nodos; esto hace posible identificar patrones como ciclos de retroalimentación, cuellos de botella, dependencias críticas, nodos centrales que tienen gran impacto sistémico y trayectorias causales que atraviesan varias direcciones. En un contexto de alta complejidad, como el de los problemas socioeconómicos y ambientales de Nueva Esparta (infraestructura, servicios básicos, gestión ambiental, turismo, vulnerabilidad a desastres), esta representación permite ver cómo un problema no es aislado, sino que está enlazado con múltiples causas y efectos, y cómo las acciones de una dirección tienen repercusiones en otras, lo que revela la naturaleza sistémica de los desafíos.

Esta complejidad condiciona el desempeño sistémico del Poder Ejecutivo regional porque el resultado colectivo de las políticas no depende de la suma simple de acciones aisladas, sino de la calidad de las interacciones y la coordinación entre las diversas Direcciones que lo conforman: Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial, Dirección de Comunicación e Información, Dirección de Cooperación Interinstitucional, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Obras Públicas y Servicios Generales, Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones, Dirección de Educación, Dirección de Desarrollo y Talento Humano, Dirección de Puertos del Estado, y la Dirección de Seguridad y Orden Público.

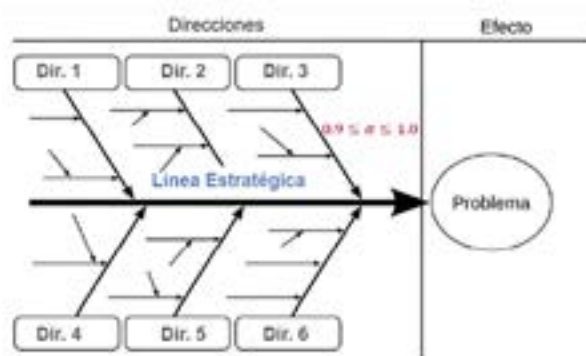
Cuando el grafo muestra que ciertas líneas estratégicas son altamente dependientes de otras, o que existen relaciones de incidencia cruzada, se entiende que la eficacia de una dirección depende de que otras también actúen de manera coordinada y en el momento adecuado. Por tanto, la complejidad determina cómo deben interactuar y articularse las Direcciones, que exigen mecanismos de coordinación interinstitucional, planificación conjunta, acuerdos de gestión compartida, indicadores de impacto cruzado y procesos de toma de decisiones que reconozcan las dependencias. Sin esta articulación, se generan

efectos no deseados, duplicidad de esfuerzos, brechas de implementación y respuestas fragmentadas que no abordan la raíz sistémica de los problemas de los neoespartanos.

La tecnología Sentence Transformers, comúnmente conocidos como SBERT (Sentence-BERT), es una modificación de la arquitectura de red BERT pre-entrenada que utiliza estructuras de redes siamesas y de triplete para derivar embeddings (representaciones vectoriales) de frases semánticamente significativas. Su aplicación permite evaluar el grado de alineación de la visión, misión y objetivos de cada Dirección con las líneas estratégicas del Plan de Gobierno Regional. El resultado se expresa mediante un índice decimal comprendido entre 0 y 1 ($0 \leq \alpha \leq 1$), donde 0 indica una ausencia total de correspondencia y 1 representa una alineación perfecta. En consecuencia, aquellas Direcciones que alcancen un nivel de alineación igual o superior a 0.9 deberán ejecutar acciones en estrecha concordancia con la línea estratégica respectiva (Ver Figura 2).

Figura 2

Alineación de las Direcciones con una Línea Estratégica Institucional



Fuente: Elaboración propia (2026)

A continuación, se presenta el pseudo código del algoritmo utilizado para determinar el grado de alineación semántica entre los elementos institucionales (misión, visión, objetivos) y una línea estratégica del gobierno, empleando la arquitectura Sentence Transformers.

Algorithm 1 Cálculo de Afinidad Semántica con Sentence Transformers

Entrada: Textos institucionales y Línea estratégica a comparar.

Salida: Nivel de afinidad semántica (Alta, Moderada, Baja) para cada texto.

1: Inicializar modelo α CargarModelo("paraphrase-multilingual-MiniLM-L12-v2")

1. Definición de los textos de entrada

2: misión α "Definir la misión de la Dirección A."

3: visión α "Definir la visión de la Dirección A."

4: objetivo α "Definir el objetivo de la Dirección A."

5: linea_estratégica α "Definir una línea estratégica de la Gobernación."

2. Generación de Embeddings (Vectores de significado)

6: lista_textos α [misión, visión, objetivo]

7: emb_textos α modelo.codificar(lista_textos)

8: emb_línea α modelo.codificar(línea_estratégica)

3. Cálculo de la Similitud del Coseno

9: similitudes α Calcular Similitud Coseno (emb_línea, emb_textos)

4. Clasificación y muestra de resultados

10: Imprimir "--- Análisis de Afinidad Semántica ---"

11: Imprimir "Línea Estratégica: "+ línea_estratégica

12: elementos α ["Misión", "Visión", "Objetivo"]

13: for i = 0 hasta Longitud(similitudes) - 1 do

14: puntuación α similitudes[i]

15: if puntuación > 0,7 then

16: estado α _Alta_

17: else if puntuación > 0,4 then

18: estado α "Moderada"

19: else

20: estado α _Baja_

21: end if

22: Imprimir elementos[i] + ": " + puntuación + _ (" + estado + " afinidad)"

23: end for

El algoritmo utiliza representaciones vectoriales (embeddings) generadas por un modelo de Sentence Transformers para medir cuánto se parecen en significado una "línea estratégica" y tres textos institucionales (misión, visión y objetivo). Al convertir cada enunciado en un vector numérico en el mismo espacio semántico, las comparaciones se vuelven operaciones matemáticas (similitud del coseno) que cuantifican la proximidad conceptual entre textos. Esto permite pasar de juicios subjetivos sobre alineamiento a métricas reproducibles que facilitan el análisis sistemático y la comparación entre múltiples documentos.

Este enfoque es útil porque los embeddings capturan relaciones semánticas más allá de la coincidencia literal de palabras: frases con vocabulario distinto pero significado similar suelen tener vectores próximos en el espacio. Por ejemplo, "gestión ambiental" y "conservación de recursos naturales" pueden obtener altas puntuaciones de similitud, aunque no compartan muchas palabras exactas. Sin embargo, la medición es sensible al modelo y al contexto: un embedding entrenado en datos generales puede no captar matices administrativos o técnicos propios del dominio gubernamental, lo que aconseja validar resultados y, si es necesario, ajustar o afinar el modelo con textos institucionales.

Finalmente, la salida del algoritmo combina una puntuación numérica con una etiqueta cualitativa (Alta, Moderada, Baja) basada en umbrales heurísticos. Esto facilita la interpretación por personas que no manejan números, pero también introduce la necesidad de calibrar esos umbrales con ejemplos reales del organismo para evitar falsos positivos o negativos. Además, aunque una alta similitud sugiere alineamiento semántico, no garantiza coherencia operativa o intención estratégica; por ello se recomienda que el análisis automático complementa, no reemplace, la revisión experta.

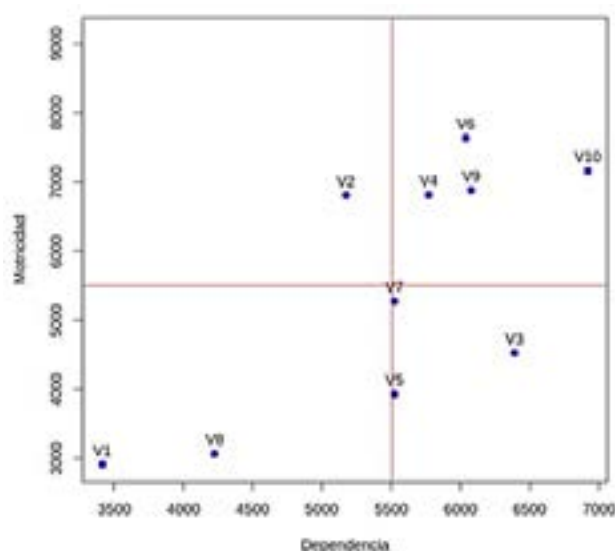
4.2. Mapa de clasificación MICMAC de las líneas estratégicas

La evaluación sistémica de las relaciones de incidencia y dependencia entre las líneas estratégicas (Figura 1) genera el mapa de clasificación MICMAC (Figura 3), el cual categoriza dichas líneas estratégicas en cuatro grupos según su ubicación:

- Primer cuadrante (Líneas estratégicas clave): Líneas de alta motricidad y alta dependencia.
- Segundo cuadrante (Líneas estratégicas determinantes): Líneas de alta motricidad y baja dependencia.
- Tercer cuadrante (Líneas estratégicas autónomas): Líneas de baja motricidad y baja dependencia.
- Cuarto cuadrante (Líneas estratégicas resultado): Líneas de baja motricidad y alta dependencia.

Figura 3

Mapa de Clasificación MICMAC de las Líneas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia (2026)

En síntesis, la metodología propuesta sienta las bases operativas y conceptuales para el análisis sistémico de la gestión pública regional. Mediante la integración de matrices de impacto cruzado y

el análisis de sistémico de interdependencia, este enfoque trasciende la medición lineal y reduccionista, permitiendo cartografiar la complejidad y las interdependencias estructurales de las unidades administrativas. De esta manera, el procesamiento y clasificación de las líneas estratégicas a través de la técnica MICMAC constituye el núcleo analítico que fundamentará, en el desarrollo del presente artículo, la asignación diferenciada de indicadores y el liderazgo estratégico, alineando los recursos con la generación de valor público.

5. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA Y EL CICLO DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN PÚBLICA REGIONAL

La implementación de un sistema de indicadores en el Gobierno Regional de Nueva Esparta no responde a una moda administrativa, sino a una necesidad ontológica de la organización. Como establece la premisa clásica atribuida a Lord Kelvin, citado en Galioto & Flores (2021), la ausencia de definición imposibilita la medición, y lo que no se mide está condenado a la degradación permanente. En el ámbito de lo público, esta degradación no es solo técnica, sino social: un servicio público que no mejora es un servicio que pierde su capacidad de generar valor, erosionando la confianza ciudadana.

5.1. El imperativo de la definición: objetivos y variables

El primer eslabón del ciclo propuesto para Nueva Esparta es la definición de objetivos y variables. En términos de la gestión pública integral, este paso coincide con lo que Osłak (2023), denomina la construcción del dominio funcional. Para que una dirección regional, por ejemplo, la de Obras Públicas sea exitosa, debe primero definir con precisión qué cambio desea producir en la realidad neoespartana.

Sin una definición precisa de lo que se quiere lograr, es imposible establecer métricas que capturen la esencia de la gestión. Como advierte el modelo de Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC) aplicado por Yáber & Valarino (2002), la fase de especificación es la que determina los objetivos de desempeño deseados. En el contexto de la gobernación del estado Nueva Esparta, esto implica que cada unidad administrativa debe identificar sus variables críticas antes de proceder a la asignación de recursos, evitando así la gestión por inercia que caracteriza a las burocracias tradicionales.

5.2. La medición del desempeño como mecanismo de visibilidad

El segundo paso del ciclo es la medición de desempeño. Desde la perspectiva de la cultura de la legalidad y la transparencia, medir el desempeño es un acto de responsabilidad política. Sánchez y Guerrero (2015), sostienen que los indicadores actúan como “faros” que supervisan el debido uso de los recursos públicos, permitiendo una transición desde una cultura de la opacidad hacia una cultura de la responsabilidad.

6. COMPONENTES CLAVE DEL MODELO: DIMENSIONES CONCEPTUALES Y CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE LAS DEPENDENCIAS

El modelo de gestión para el gobierno regional de Nueva Esparta se estructura sobre dos pilares fundamentales: la precisión conceptual en la definición de resultados y la diferenciación estratégica de sus unidades administrativas. Esta etapa del modelo trasciende la visión burocrática tradicional al proponer que no todas las direcciones deben medirse bajo los mismos parámetros, rompiendo lo que Arellano y Cabrero (2005) identifican como el error de la métrica uniforme.

6.1. Resultados: eficacia, eficiencia y efectividad

Para que un indicador sea útil en la toma de decisiones, debe estar correctamente anclado en una de las tres dimensiones del desempeño público. El modelo para Nueva Esparta adopta las siguientes definiciones operativas, las cuales encuentran un sólido respaldo en la literatura académica:

- **Eficacia:** Centrada en el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos (hacer lo correcto). Para Villoria (2019), la eficacia es el estándar mínimo de una administración responsable, pues asegura que la organización cumpla con su misión institucional.

- **Eficiencia:** Relacionada con el uso óptimo de los recursos para obtener un resultado dado (hacerlo bien). Si bien es una métrica heredada de la Nueva Gestión Pública, en este modelo se despoja de su visión puramente mercantilista para enfocarse en la sostenibilidad operativa. Arellano y Cabrero (2005).

- **Efectividad:** Se centra en el impacto real y la transformación social generada (lograr el cambio deseado). Esta dimensión representa la cúspide del modelo, coincidiendo con la propuesta de valor

Público de Moore (1995), donde el éxito se mide por la utilidad social y la satisfacción de las necesidades colectivas de la población neoespartana.

En el contexto de la gobernación del estado Nueva Esparta, la medición no debe limitarse a la ejecución presupuestaria. Siguiendo a Canel (2018), evaluar la gestión pública implica registrar tanto el comportamiento de la organización como el impacto real en la sociedad. Medir es, en última instancia, calibrar la brecha entre la gestión real y la percepción del ciudadano. Si el gobierno regional no mide sus métricas, carece de los datos necesarios para informar decisiones críticas, lo que Thompson (2008) califica como un riesgo del “discurso tecnocrático” si se desvincula de la realidad clínica del servicio.

6.2. Mejora continua frente a la degradación institucional

El cierre del ciclo es la mejora continua. La propuesta institucional advierte que, si no se implementan acciones de mejora, la situación tiende a deteriorarse con el tiempo. Esta noción de degradación es central en la teoría de Oszlak (2023), quien utiliza la metáfora botánica para explicar que las instituciones, al igual que los seres vivos, requieren de podas y tratamientos constantes; de lo contrario, mueren o se vuelven irrelevantes.

Este ciclo de mejora continua se alinea perfectamente con el proceso de reciclaje del modelo GSC., que consiste en comparar los resultados obtenidos con los objetivos deseables y reiniciar el proceso de análisis para alcanzar metas superiores. Yáber & Valarino, (2002). Para el gobierno de Nueva Esparta, esto significa que los indicadores no son una meta final, sino el combustible para un proceso iterativo de optimización.

Es así como, a partir de esta base filosófica, se establece que los indicadores de gestión son las herramientas que permiten llevar a la práctica el mandato de la gestión pública moderna: transformar recursos públicos en bienestar ciudadano tangible. El éxito del gobierno regional depende, por tanto, de su capacidad para mantenerse dentro de este ciclo, evitando que la rutina burocrática reemplace la aspiración de excelencia.

6.3. Categorización estratégica de las direcciones regionales

El aporte más innovador del modelo de Nueva Esparta es la categorización de las Direcciones, un proceso que permite asignar estilos de gestión e indicadores específicos según el rol de cada unidad dentro del ecosistema gubernamental. Esta clasificación evita la desmotivación del servidor público y la generación de datos inútiles (Alcalá, 2025).

El núcleo del modelo es el Análisis Sistémico de Interdependencias y Clasificación Funcional. Aplicado al caso del gobierno regional de Nueva Esparta, este enfoque utiliza un grafo de relaciones y una matriz de impactos cruzados para mapear cómo interactúan las unidades dentro del tejido conjuntivo del Estado. Este análisis es fundamental para superar la visión de silos y entender el rol infraestructural del Estado, donde el desempeño total depende de cómo las partes interactúan y encajan entre sí. Un sistema es, por definición, un conjunto de elementos interrelacionados donde ninguna parte es independiente del todo.

Figura 4

Mapa de Clasificación MICMAC de las Líneas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia (2026)

Esta transición de lo abstracto a lo operativo se materializa al vincular la naturaleza de las líneas estratégicas con la estructura orgánica de la Gobernación. En este sentido, cada línea estratégica posicionada en el mapa de clasificación MICMAC encuentra su correlato institucional mediante el análisis de anidad semántica por SBERT, el cual identifica el grado de alineación de las unidades administrativas con los objetivos superiores del gobierno regional.

Este proceso da lugar a la Figura 5, que constituye el ajuste sistémico definitivo de las Direcciones del Poder Ejecutivo frente a la complejidad multidimensional de los problemas del estado Nueva Esparta representados en el grafo de incidencia (Ver Figura 1). Bajo esta óptica, la Figura 4 no debe entenderse como una simple taxonomía administrativa, sino como una arquitectura de gobernanza adaptativa.

Al mapear las Direcciones dentro de los cuadrantes de motricidad y dependencia, el modelo garantiza que la gestión no sea una respuesta lineal o uniforme, sino un despliegue diferenciado donde el liderazgo y la métrica (Eficacia, Eficiencia o Efectividad) se calibran según el rol real de cada unidad dentro del ecosistema estatal. Así, el sistema transmuta de una estructura burocrática fragmentada hacia una organización con propósito, capaz de absorber la variedad del entorno y transformarla en utilidad social legítima.

Como resultado de la intersección entre el análisis sistémico de interdependencias y la alineación semántica (SBERT), el modelo supera la visión homogénea de la administración pública al clasificar las dependencias del Ejecutivo Regional en cuatro tipologías fundamentales. Esta arquitectura adaptativa permite calibrar la gestión, el estilo de liderazgo y la evaluación del desempeño en función del rol que cada unidad ejerce dentro del tejido conjuntivo del Estado:

1. Direcciones estratégicas de impacto multiplicador (DEIM): Ubicadas típicamente en las zonas de alta motricidad y dependencia del plano sistémico, estas unidades. Ejemplo: Planificación y Desarrollo Territorial, Administración y Finanzas, poseen una transversalidad intrínseca. Sus decisiones generan un efecto en cascada que impacta directamente en el cumplimiento de las líneas estratégicas del gobierno. Debido a su alta criticidad y nivel de interdependencia, requieren un liderazgo estratégico y colaborativo, capaz de articular consensos, gestionar recursos interdepartamentales y comprender el impacto global de la acción pública.

2. Direcciones estratégicas autónomas (DEA): Caracterizadas por un alto impacto, pero con un grado de dependencia estructural menor. Ejemplo: Tecnologías de Información y Comunicaciones, operan como motores de cambio ágiles dentro de la gobernanza regional. Al no estar ancladas a procesos burocráticos transversales de gran densidad, gozan

de alta autonomía operativa. Exigen un liderazgo orientado a resultados tangibles, donde la capacidad analítica y la toma de decisiones independientes son vitales para la ejecución eficiente de las políticas públicas a largo plazo, evitando, no obstante, la consolidación de silos administrativos.

3. Unidades de gestión eficiente y autónoma (UGEA): Con un enfoque netamente operativo y un impacto transversal acotado. Ejemplo: Educación, Talento Humano, estas direcciones se concentran en la ejecución de procesos específicos. Su naturaleza demanda una alta capacidad de autogestión y un liderazgo facilitador orientado a la mejora continua, la simplificación de trámites y la optimización de recursos. Aunque su motricidad sistémica es baja, su correcto funcionamiento es indispensable para reducir la fricción institucional y garantizar la prestación masiva de servicios.

4. Direcciones puente de gestión adaptativas (DPGA): Estas unidades. Ejemplo: Puertos del Estado, Seguridad y Orden Público, fungen como conectores del ecosistema estatal. Presentan una interdependencia crítica, actuando como amortiguadores frente a la variabilidad del entorno. Su rol de intermediación previene la fragmentación organizacional, operando como sistemas de alerta temprana. El perfil idóneo para estas áreas es un liderazgo flexible y orientado al servicio, con altas habilidades de negociación y gestión del cambio.

6.4. Calibración de la trilogía de resultados

La premisa de que el éxito gubernamental no reside únicamente en el ahorro presupuestario, sino en la generación de utilidad social, se materializa en la ponderación diferenciada de los indicadores de eficacia (hacer lo correcto), eficiencia (hacerlo bien) y efectividad (transformación social). La Tabla 2 sintetiza la pertinencia de esta trilogía según la naturaleza operativa de cada dirección.

Tabla 2
Pertinencia de la Trilogía de Resultados por Tipología Administrativa

Tabla 2 Pertinencia de la Trilogía de Resultados por Tipología Administrativa			
Tipología de Dirección	Eficacia (Hacer lo correcto)	Eficiencia (Hacerlo bien)	Efectividad (Transformación social)
DEIM (Impacto Multiplicador)	Muy Alta	Alta	Crítica
DEA (Estrategias Autónomas)	Alta	Muy Alta	Alta
UGEA (Gestión Eficiente)	Media	Crítica	Media
DPGA (Puente Adaptativo)	Media	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia, basado en la modelación sistémica del Ejecutivo Regional (2026).

Fuente: Elaboración propia, basado en la modelación sistémica del Ejecutivo Regional (2026).

Como se observa en la matriz de asignación, las DEIM exigen una focalización crítica en la efectividad, dado que su impacto transversal condiciona la generación de valor público de todo el sistema. Por el contrario, las DEA y las UGEA priorizan la eficiencia operativa para la optimización de sus recursos y el cumplimiento de metas concretas.

En síntesis, esta tipología estructural demuestra que la eficiencia en la gestión del gobierno regional no se alcanza mediante la vigilancia punitiva y uniforme, sino a través de la comprensión profunda del rol estratégico de cada unidad. El monitoreo constante bajo este esquema diferenciado permite identificar oportunidades de mejora sistémica, garantizando que tanto las acciones operativas periféricas como las decisiones nucleares de alto impacto confluyan armónicamente hacia la legitimidad democrática y la mejora de la calidad de vida ciudadana.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente artículo metodológico ha expuesto la necesidad imperativa de transitar desde una administración pública mecanicista, caracterizada por la fragmentación en silos y la evaluación punitiva, hacia una gobernanza sistémica orientada a la creación de Valor Público. A partir de la modelación del gobierno regional del estado Nueva Esparta (2021-2025), se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones estratégicas:

7.1. CONCLUSIONES

1. Superación del reduccionismo métrico: Se ha demostrado que la imposición de métricas uniformes para evaluar el desempeño gubernamental es una falla estructural heredada de la Nueva Gestión Pública (NGP). Asumir que todas las dependencias deben ser medidas exclusivamente por su eficiencia

presupuestaria destruye la sinergia del ecosistema estatal. El éxito de la gestión no radica en la suma aislada del ahorro de las partes, sino en cómo estas interactúan para generar impacto social real.

2. Validez del enfoque sistémico y la tipología funcional: La aplicación de la matriz de impactos cruzados (arquitectura MICMAC) permitió mapear con éxito la complejidad del tejido institucional. La categorización de las dependencias en cuatro tipologías (DEIM, DEA, UGEA y DPGA) resulta fundamental para entender que el Estado está compuesto por órganos con niveles de motricidad y dependencia radicalmente distintos. Esta taxonomía no es un mero ejercicio teórico, sino el cimiento para una gobernanza adaptativa.

3. Calibración dinámica a través de la trilogía de resultados: El modelo concluye que la evaluación del desempeño debe desglosarse en una trilogía: eficacia (hacer lo correcto), eficiencia (hacerlo bien) y efectividad (impacto social). La asignación diferenciada de estos indicadores garantiza que las unidades operativas (UGEAs) se concentren en la eficiencia masiva y la reducción de fricción institucional, mientras que las unidades núcleo (DEIM) asuman el riesgo y la responsabilidad del impacto multidimensional y la efectividad política.

4. Innovación tecnológica en la alineación semántica: La incorporación de la inteligencia artificial, específicamente de modelos de procesamiento de lenguaje natural como Sentence Transformers (SBERT), representa un hito en la auditoría estratégica gubernamental. La capacidad de calcular matemáticamente el índice de afinidad entre la misión/visión de una dirección y las líneas maestras del Ejecutivo Regional elimina la subjetividad en la evaluación de la coherencia institucional.

5. El liderazgo como variable estructural: El documento concluye que el estilo de liderazgo no debe ser aleatorio ni basado únicamente en la personalidad del funcionario, sino que debe estar supeditado a la naturaleza de la unidad administrativa. Direcciones complejas requieren líderes colaborativos y políticos; direcciones autónomas exigen perfiles tecnocráticos orientados a resultados; y unidades operativas demandan gestores facilitadores.

6. RECOMENDACIONES

Para garantizar la correcta asimilación, sostenibilidad y escalabilidad de este modelo dentro de la gestión pública regional, se proponen las siguientes líneas de acción:

1. Implementación piloto y escalonada: Se recomienda no aplicar el modelo de manera simultánea en todo el aparato estatal para evitar resistencias organizacionales severas. El despliegue debe iniciar en las Direcciones Estratégicas de Impacto Multiplicador (DEIM), dado que su alta motricidad garantiza que cualquier mejora en su gestión generará un efecto cascada positivo sobre el resto de las dependencias.

2. Institucionalización de la auditoría semántica: El uso de algoritmos como Sentence Transformers no debe limitarse a un diagnóstico inicial. Se recomienda crear un Observatorio de Inteligencia Institucional que ejecute este pseudocódigo de forma trimestral. Esto permitirá detectar desviaciones tempranas (deriva de la misión) en los planes operativos anuales de cada dirección, asegurando que el índice de alineación (α) se mantenga en valores óptimos ($\geq 0,9$).

3. Transformación de la cultura de monitoreo y evaluación: Es imperativo transitar de una evaluación punitiva (basada en el castigo por el incumplimiento de metas operativas) a una perspectiva clínica. Las oficinas de planificación y presupuesto deben ser capacitadas para actuar como diagnosticadores sistémicos. Los tableros de control deben diseñarse para fomentar el reciclaje del sistema (aprendizaje continuo de los fallos), reduciendo el miedo a reportar errores y fomentando la transparencia de los datos institucionales.

4. Reingeniería del capital humano basada en tipologías: Las oficinas de Talento Humano deben reformular sus manuales de cargos, perfiles de reclutamiento y programas de capacitación ciudadana, alineándolos con las cuatro tipologías establecidas (DEIM, DEA, UGEA, DPGA). Los procesos de selección de directivos deben priorizar la coincidencia entre las competencias blandas del candidato (capacidad de negociación, visión técnica, perfil facilitador) y el rol estratégico de la dependencia a ocupar.

5. Actualización periódica de la matriz MICMAC: El entorno público, las demandas ciudadanas y las crisis sociales son dinámicos. Por lo tanto, la

matriz de impacto cruzado no debe considerarse un instrumento estático. Se recomienda realizar sesiones de expertos (técnica Delphi) anualmente para recalibrar los niveles de incidencia (valores del 1 al 3) entre las líneas maestras. Esto permitirá reorganizar el grafo de interdependencia y reubicar a las dependencias si el contexto socio-político cambia.

6. Integración del ciudadano en la medición de efectividad: Dado que el fin último del modelo es la creación de Valor Público (utilidad social legítima), la métrica de Efectividad (asignada con carácter Crítico a las dependencias DEIM) no puede medirse exclusivamente con datos internos. Se recomienda estructurar mecanismos de participación y encuestas de percepción ciudadana como insumos primarios para validar empíricamente si las políticas implementadas están transformando positivamente la calidad de vida de los habitantes de Nueva Esparta.

REFERENCIAS

Ackoff, R. L. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science*, 17(11). University of Pennsylvania.

Alcalá Pérez-Fajardo, V. (2025). Gestión para resultados en la Administración Pública. Ayuntamiento de TudelaBP / UNED.

Arellano, D., y Cabrero, E. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública*, XIV (3), 599-618.

Canel Crespo, M. J. (2018). En busca de un marco para medir el valor intangible de la gestión pública. Análisis de casos prácticos de evaluación del valor público. *GAPP. Nueva Época*, (19), 70-87.

Galioto-Allegre, C., & Flores-González, L. M.. (2021). Dimensiones epistemológicas en los sistemas de accountability de la calidad educativa: elementos para una interrogación crítica. *Revista Brasileira De Educação*, 26, e260079. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782021260079>

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

Oszlak, O. (2023). Estado y sociedad en América Latina: Hacia una teoría integral de la gestión pública. *Escuela CLAD / Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*.

Sánchez, E., y Guerrero Gutiérrez, M. (2015). Cambio cultural en la gestión pública: Estrategia de cambio cultural. Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia.

Thompson, F. (2008). Las tres caras de la gestión pública. *Gestión y Política Pública*, XVII (2), 487-509.

Villoria Mendieta, M. (2019). Gestión pública. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, (16), 158-172.

Yáber, G., & Valarino, E. (2002). Indicadores de desempeño clave para unidades académicas universitarias. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 7(20), 639-653. Universidad del Zulia.



ANDRAGOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES HOTELERAS, SU APLICACIÓN EN LA ASERTIVIDAD Y LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

(Andragogy: its application to assertiveness and managerial communication in hotel organizations)

Castro Milano, Luis Arcadio
Universidad de Oriente
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-7755-1236>
luis.castro@udo.edu.ve

Resumen

La investigación tuvo como objetivo aplicar la andragogía con el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, correlacionando su contribución para la asertividad y la comunicación en la función gerencial. La metodología fue cuantitativa de tipo experimental, diseño de estudio de caso único y muestreo no probabilístico intencionado de doce gerentes. Para el pretest y postest se usaron los instrumentos estandarizados de Test de Comunicación Organizacional de Portugal y la Escala de Asertividad de Rathus. El grupo experimental recibió durante seis sesiones un entrenamiento en asertividad y habilidades sociales para la comunicación. En conclusión, los gerentes del grupo experimental lograron instaurar las competencias gerenciales de asertividad y comunicación, aceptando la horizontalidad de la jerarquía y del poder para la toma de decisiones entre ellos y practicando el respeto a la dignidad humana, mientras expresan libremente sus opiniones, necesidades y preocupaciones de forma clara, directa y responsable.

Palabras clave: Andragogía, asertividad, comunicación, gerentes, organizaciones hoteleras.

Abstract

The objective of this research is to apply andragogy to the members of executive committee in a five star hotel in Margarita Island, Nueva Esparta State, Venezuela; correlating its contribution to the assertive and the communication in its management functions. The methodology used was quantitative of experimental type, study design as unique case and intentional non probabilistic sample to twelve managers. The Portugal's standard instruments of organizational communication test and the Rathus' assertive scale for pre-test and post-test were used. The experimental group received during six sessions, a training in assertiveness and social abilities for the communication. In conclusion, the managers of experimental group reached to re-establish the management competencies of assertive and communication, accepting the horizontal hierarchy and the power in order to make decisions among them; practicing the respect to the dignity of human being while freely expressing their opinions, needs and worries in a clear, direct, and responsible manner.

Keywords: Andragogy, assertiveness, communication, hotelier organizations, managers.

Doctor en Estudios Sociales. Doctor en Administración. Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Magister Scientiarum en Ciencias Gerenciales Mención Recursos Humanos. Licenciado en Psicología FPV 17.151. Licenciado en Hotelería.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector turismo se compone de una gran variedad de subsectores muy heterogéneos, conformado por un conjunto de actividades socioeconómicas de diferentes productos, mercados y precios, como el negocio de los hoteles, la restauración, los transportes, el entretenimiento o cualquier otro componente que contribuya a satisfacer las necesidades, deseos, motivaciones, expectativas, fantasías y preferencias de los turistas.

En esta investigación, la expresión organizaciones hoteleras, hace mención según Rodríguez-Antón y Alonso (2018:34), "a la organización como sistema, es decir, como un conjunto de personas y elementos, tanto tangibles como intangibles, que bajo una estructura actúan interrelacionadamente para la consecución de un fin concreto". Este concepto, en múltiples ocasiones se utiliza como sinónimo imperfecto de empresa. Ahora bien, en el contexto turístico venezolano, se usa más el constructo establecimiento de alojamiento turístico, definido en la Norma Venezolana COVENIN 2030-1:2022, como:

Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento por un período no menor a una pernocta; que cuente con un sistema permanente de registro de ingreso y de egreso con la identificación del huésped; permita el libre acceso y circulación de los huéspedes a las áreas de uso común y que los mismos estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines recreativos, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas (pp. 1-2).

Se entiende por establecimiento de alojamiento turístico, un sistema abierto, que recibe del entorno una serie de recursos y capacidades y los entrega de nuevo al entorno después de haberlos procesado, transformado y realizado las operaciones convenientes, "basado en el adecuado orden en cada momento de los recursos de que dispone" (Dorado, 2017:85). Se comparte la opinión de Rodríguez-Antón y Alonso (2018:36), cuando expresa que las organizaciones son "sistemas formados por un conjunto de elementos agrupados en subsistemas, relacionados con el entorno y orientados a la consecución de un fin determinado".

En otras palabras, en los establecimientos de alojamiento turístico existen personas que planifican, organizan, coordinan, dirigen, ejecutan, controlan y lideran unos procesos operativos, productivos y gerenciales, utilizando un conjunto de factores de producción, algunos de ellos tangibles (edificaciones e instalaciones de valor

y diseño arquitectónico, trabajadores con cualidades y conocimientos especializados, equipamientos, materias primas, suministros, dinero e infraestructuras, entre otros), y otros intangibles (marca, reputación, posicionamiento, lealtad y fidelidad de los huéspedes y/o clientes, patentes, información; actitud, compromiso y satisfacción de los trabajadores), apoyándose en una estructura formal y buscando la consecución de un fin concreto como la supervivencia, crecimiento, rentabilidad y bienestar.

La esencia básica de la operatividad, productividad y competitividad en las organizaciones hoteleras de la isla de Margarita está cambiando. El ritmo del cambio es constante, creciente, complejo y volátil; por esta razón, los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental, capaz de conceder valor significativo a la flexibilidad, el crecimiento, la apertura, la equidad, la velocidad, la integración y la innovación para responder acertadamente a los desafíos emergentes ante las condiciones que no cesan de cambiar (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008).

Ciertamente, "para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente" (David, 2013:7). En consecuencia, los gerentes hoteleros deben asumir la transformación como un proceso de aprendizaje continuo y permanente, para extinguir, instaurar, reforzar y moldear en sí mismo, en los trabajadores y huéspedes las conductas para afrontar, mitigar y adaptarse a la evolución; pues, son los gerentes hoteleros quienes poseen el mayor compromiso y responsabilidad en el éxito o el fracaso de un establecimiento de alojamiento turístico.

En concreto, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) han revolucionado la forma como los turistas acceden a la información, planifican sus viajes, toman sus decisiones de compras y se relacionan con los hoteles. Además, las redes sociales ofrecen a los turistas la oportunidad de compartir opiniones, recomendaciones y experiencias a través de comentarios, imágenes o videos, a veces falsos o distorsionados, con otros turistas, que pueden ser leídos y comentados entre ellos, convirtiéndolos en huéspedes altamente exigentes y volátiles (Fernández, Herrera y López, 2024; Sánchez, Fernández y Mier-Terán, 2018).

Según el Informe sobre el estado del lugar de trabajo a nivel mundial 2025 de Gallup, en los últimos cinco años, la organización típica ha experimentado disrupciones en todos los niveles, como son: jubilaciones y rotación tras la pandemia, un auge y caída de la contratación, equipos y departamentos reestructurados rápidamente, reducción de los presupuestos para los programas de estímulo, cadenas de suministro interrumpidas, nuevas expectativas de los

clientes, transformación digital y uso de las herramientas de la inteligencia artificial (IA), y nuevos deseos de los trabajadores con respecto a la flexibilidad y el trabajo remoto.

El tiempo avanza y cada día están más presentes la hipercompetencia (D'Aveni, 1994) y la hiperpersonalización (Garnica, 2025; Blokdyk, 2024), para alcanzar el compromiso, lealtad, fidelidad y supervivencia al servir con relevancia, significancia, confianza, fluidez e inmersión en las organizaciones hoteleras. Ambos términos captan todas las realidades del panorama competitivo en el siglo XXI. Con estas premisas, "los supuestos de la estabilidad de los mercados son reemplazados por la idea del cambio y de la inestabilidad inherente al mismo" (McNamara, Vaaler & Devers, 2003).

Ahora bien, los altos directivos desempeñan un papel fundamental en los establecimientos de alojamiento turístico porque son los encargados de formular, implementar y evaluar las estrategias a corto, mediano y largo plazo, para la eficacia y eficiencia del negocio hotelero. Además, las decisiones tomadas por los gerentes hoteleros influyen en el diseño de la organización, en el clima y la atmósfera organizacional, la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión clara del negocio, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios a medida que se necesiten.

Por tanto, es fundamental para el éxito de las organizaciones hoteleras contar con un equipo de altos directivos orientados y dedicados al aprendizaje de las habilidades blandas (conocidas también como soft skills), es decir, competencias humanas, interpersonales o de comportamiento, esenciales para alcanzar la máxima expresión del conocimiento de las habilidades técnicas o hard skills de cualquier otra disciplina científica (Vieira, Vargas y Echeverri, 2024; Kantrowitz, 2005).

Las últimas generaciones de gerentes hoteleros dedican tiempo, esfuerzo y dinero en mejorar sus competencias sociales, por ejemplo, en la asertividad y la comunicación, con el propósito de evitar las improvisaciones y los errores que se cometen, muchas veces inconscientemente, ante la exposición en público en el desempeño de sus funciones gerenciales; es precisamente aquí cuando los gerentes requieren utilizar un repertorio de conductas para afrontar, mitigar y solventar con efectividad y eficiencia una solicitud, discusión, disuasión, persuasión o consenso, entre otros, de manera respetuosa, tolerante y sin violencia; teniendo éxito a la hora de saber qué decir, cómo decirlo, cuándo decirlo, cómo convencer, cómo defender sus derechos, con qué gesto y corporalidad expresarlo.

Precisamente aquí, la andragogía en las organizaciones, emerge disruptivamente como una disciplina científica con el propósito de robustecer la educación continua y permanente de las personas adultas en los distintos ámbitos de su actuación cotidiana. Ciertamente los gerentes hoteleros necesitan aprender desde sus propias experiencias, motivaciones, intereses, ritmos, estilos, tiempos y contextos significativos para optimizar su desempeño profesional.

El comité ejecutivo es una herramienta organizacional de coordinación y sincronización del trabajo a nivel estratégico, táctico y operativo para el funcionamiento coherente, gestáltico y holístico de las unidades organizacionales especializadas en la gestión de los negocios hoteleros. Las personas cuyas funciones gerenciales comprenden altos niveles de jerarquía, autoridad, poder y responsabilidad en la toma de decisiones, la eficiencia, la eficacia y el adecuado aprovechamiento de los recursos y las capacidades a disposición del establecimiento de alojamiento turístico conforma el grupo de trabajo del comité ejecutivo en los hoteles de alta categorización y clasificación nacional e internacional.

De acuerdo con la experiencia profesional del autor en hoteles, por lo general, el número de gerentes que conforman el comité ejecutivo en los hoteles es reducido, a lo sumo doce o catorce y están estandarizados internacionalmente a los puestos de trabajo de gerente general, gerente de operaciones, gerente de calidad, gerente de habitaciones, ama de llaves ejecutiva, gerente de alimentos y bebidas, chef ejecutivo, gerente de entretenimiento (actividades recreativas), gerente de marketing (comercialización y ventas), gerente financiero (contralor general), gerente de recursos humanos, gerente de ingeniería y mantenimiento, gerente de informática y telecomunicaciones.

El comité ejecutivo de los hoteles se dedica a una amplia gama de actividades significativas y trascendentales para la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad, la competitividad, la productividad, la calidad y la satisfacción de los huéspedes y clientes del negocio, en un contexto local, nacional e internacional cada vez más hipercomplejo, hiperconectado y volátil; por ejemplo, en el rendimiento de la inversión, innovación en las experiencias para los huéspedes, participación activa en el mercado turístico y hotelero, niveles de ocupación a tarifas atractivas agregando valor a los huéspedes, animación y acompañamiento de los trabajadores, entre otras. Esta situación exige de los gerentes hoteleros altas demandas biológicas, psicológicas, emocionales y espirituales para alcanzar el éxito en el negocio.

Para David, (Ob. Cit., p.15), "La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa". A través del diálogo y la participación, tanto los gerentes hoteleros como los trabajadores se comprometen, responsabilizan y apoyan las operaciones, producción y competitividad de los establecimientos de alojamientos turísticos. Para forjar los cambios "Todos deben tener la oportunidad de aportar algo a la estrategia" (Ivancevich, 2005:438). "La comunicación abarca la diversidad de formas como la gente transmite información: qué da y qué recibe, cómo la utiliza y cómo le da significado" (Satir, 1991:65). La comunicación es aprendida y se puede cambiar, si así lo desea la persona. A través de la comunicación los gerentes hoteleros muestran el camino a seguir, articulan la misión, visión y valores, modelando coherentemente con el ejemplo.

Mediante la observación directa y participativa con los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, se determinó que las acciones de comunicación son reactivas, este tipo de comunicación gerencial, según D'Aprix (1999:53), "generalmente funciona como estímulo - respuesta, tardía y con un discurso puramente formal, preparado con cuidado para eliminar cualquier rasgo de humanidad. Se centra en el qué en lugar de explicar el porqué, a la gente". Conscientes de esta realidad, los integrantes del comité ejecutivo lograron percibir como resultado final de su comunicación reactiva mensajes contradictorios o incoherentes, generadores de conflicto "decir - hacer", en otras palabras, doble discurso, por el cual se dice una cosa y se hace otra.

Ahora desde una postura más reflexiva, los gerentes piensan que esta clase de comunicación los perturba y enloquece a ellos mismos y a la gente con quienes trabajan; además, aceptan que su proceso de comunicación tiene un alto contenido actitudinal sesgado y los miembros de la organización hotelera están atentos también al cómo se dice el mensaje y si lo que se hace responde realmente a lo que se dijo que se iba hacer.

En este contexto, los integrantes del comité ejecutivo piensan y sienten que las actuales acciones de comunicaciones reactivas y agresivas perjudican los resultados de la organización hotelera. Refiere el comité ejecutivo que se suele decir sí, a todas las actividades asignadas y luego no cumplen los compromisos adquiridos. También, tratan de dominar y vejar a los otros gerentes cuyas ideas y prácticas sean opuestas. Hay manifestación encubierta de frustración y falta de regulación emocional. Se discute mucho sobre el pasado, con críticas y culpas. Igualmente, se utiliza la estrategia "yo gano - tú pierdes".

Al ser la comunicación poco respetuosa, termina restándoles credibilidad frente a sus trabajadores,

huéspedes y clientes, generando malestar, estrés laboral, inadecuado clima organizacional, bajo rendimiento en las áreas de producción y servicio, desconfianza, escepticismo, quejas y conductas contestarias y desafiantes que limitan responder acertadamente a los desafíos propios del cambio. Surge así, la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo la andragogía se puede aplicar en las organizaciones hoteleras para el entrenamiento en asertividad y habilidades sociales de comunicación con los integrantes de un comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita?

El impacto de la andragogía en las organizaciones hoteleras, revela un desafío amplio y multifacético, por ello, el objetivo de este trabajo fue aplicar la andragogía con el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, correlacionando su contribución para la asertividad y la comunicación en la función gerencial. Se realizó una investigación cuantitativa de tipo experimental (Kerlinger y Lee 2002; Navas, 2010) y diseño de estudio de caso único (Manolov, 2025), permitiendo aportar evidencia científica sólida sobre la efectividad de una intervención (Horner, Carr, Halle, McGee y Wolery, 2005).

La información se obtuvo de fuentes primarias, con un muestreo no probabilística intencionado por medio del cual se logró la participación de doce (12) personas que integran el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. La edad promedio fue de 35 años. El 58 % eran hombres y el 42 % eran mujeres. Tienen una antigüedad media de 4 años en el hotel y una experiencia media en los negocios hoteleros de 7 años. El 33 % de los encuestados son casados, el 25 % tienen relaciones afectivas maritales libres y el 42 % son solteros. El 42 % de los gerentes tienen educación media general aprobada, 33 % tienen profesión universitaria y el 25 % tiene estudios de postgrado realizados.

Se realizó el análisis estadístico de la información mediante una base de datos en Microsoft Excel, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson (R^2) a un nivel de confianza de 95 %, para identificar la relación existente entre las variables en el grupo experimental y el grupo control. Los resultados se presentan en tablas con su respectiva explicación.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta investigación se sustenta en el hilo conductor de tres teorías, a saber: andragogía, asertividad y comunicación. En primer lugar, la teoría andragógica del educador venezolano Félix Adam (1970), quien "manifestó su interés en relación con el desarrollo de una educación que respondiera verdaderamente a los intereses y necesidades

de los educandos adultos” (Adam, 2014:23). Con el fin último de “enriquecer la conciencia del ser humano en términos que pudiera construir su propio destino; pues, el adulto era quien tenía que resolver si el tipo de educación que necesitaba era la misma que recibía y decidir si la aceptaba o la rechazaba” (Ídem). Desde esta perspectiva, en este estudio, se asumió la andragogía como la ciencia de la educación de los adultos; “cuyo objetivo es garantizar una práctica de carácter andragógico que responda a las necesidades, motivaciones y expectativas de los aprendices adultos” (Ob. Cit. p. 24).

Con base en este propósito, se focalizó la atención en los planteamientos de la sociodidaxia y praxeología de la andragogía con el fin de “desarrollar en los adultos competencias que le permitan superar el estancamiento paradigmático para dar el salto y pasar de una sociedad postmoderna a una sociedad metamoderna, mediante un aprendizaje hipercomplejo” tal como lo propone Adam (2024, citado en Romero, 2023:98). (2024). Para Alanís (2000), citado por Ríos (2018:29) la sociodidaxia “deriva su nombre de los términos social y didáctica, entendida la didaxia como teoría y práctica de la enseñanza y del aprendizaje en constante acción”.

Con este prisma, la sociodidaxia busca “desarrollar el proceso de construcción de los aprendizajes de manera creativa, transformadora e intencional, tomando en cuenta las diferencias por grupos etarios, motivaciones e intereses, expectativas y realidades en contextos específicos, como vía para lograr la emancipación de la ignorancia” (Ídem). La sociodidaxia antropagógica, “propone la aplicación de estrategias participativas” con “un estilo de enseñanza liberadora”, como una “didáctica de tiempos futuros, preparada para los retos de una sociedad tecnológica de avanzada, caracterizada por la contingencia del conocimiento” (Ob. Cit., p. 30). Así, la sociodidaxia “como método permite direccionar hacia la acción y en lo referente a la estructura, favorece la flexibilidad, garantiza el logro de competencias básicas sobre la base de necesidades reales” (Ídem).

Mientras “La praxeología es un término derivado de praxis que significa práctica y logos, teoría” (Ob. Cit., p. 13). Para Barrios, Luchón y Gómez (2019:78) la praxeología promueve en la persona adulta la capacidad de reflexionar sobre sus prácticas, sean estas individuales o colectivas, se plantea como un ejercicio de autoobservación profunda antes, durante y después de llevar a cabo sus acciones, fomentando las habilidades de pensamiento, cuestionamiento, crítica, autocrítica, introspección, que le permitan apropiarse de nuevos saberes, así como también soltar los saberes expirados.

Desde este abordaje, la investigación procuró experimentar la aplicación de la sociodidaxia y la praxeología andragógica para construir un aprendizaje significativo, colaborativo e inmersivo con el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, en el cual cada gerente participó y se sintió interesado, motivado, valorado y respetado durante la realización de las actividades de aprendizaje, en un ambiente de libertad y respeto mutuo, donde se conjugaron los factores particulares y colectivos orientados al aprendizaje común en una organización hotelera.

En segundo lugar, el eje teórico asertividad tiene su origen en la terapia conductual con las investigaciones del psicólogo clínico estadounidense Andrew Salter, quien estableció las bases de la teoría y práctica de la asertividad con el descubrimiento de modelo excitatorio, publicado en 1949 en el libro “Terapia de Reflejo Condicionado” (Conditioned Reflex Therapy), donde describe las primeras formas de adiestramiento asertivo (Salter, 2019). Sin embargo, fue el psiquiatra sudafricano-estadounidense Joseph Wolpe, el primero en usar la palabra aserción en su libro “Psicoterapia por inhibición recíproca” publicado en 1958 (Wolpe, 1998).

En la década de los sesenta del siglo XX, se introduce el entrenamiento asertivo como una técnica más de la terapia de la conducta, en este particular el psicólogo sudafricano Arnold Allan Lazarus hace su contribución con el ensayo de conducta como parte básica y esencial del entrenamiento asertivo. En esta misma época, surgen las primeras publicaciones dedicadas exclusivamente a la asertividad bajo la autoría de los psicólogos estadounidense Robert Alberti y Michael Emmons quienes divulgaron la obra “Tu derecho perfecto: asertividad e igualdad en tu vida y tus relaciones” (Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships) en 1978; en el 2017, se publicó la décima edición (Alberti y Emmons, 2017). En el 2005, estos mismos autores, publicaron otra obra traducida al español con el título “Con todo tu derecho: asertividad e igualdad en su vida y en sus relaciones” (Alberti y Emmons, 2005).

Existen diversas definiciones de asertividad, en esta investigación se asumió la de Yücel, Kora, Özyalçın, Alçalar, Alcalar e Yücel (2002), referidos por León y Vargas (2009:188), quienes afirman que “constituye la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos y creencias de forma explícita y apropiada, mostrando respeto por los derechos de los otros a la vez que protegemos los nuestros”. Según estos autores la persona asertiva encuentra relativamente fácil hacer y rechazar demandas de otros, asimismo son capaces de enfrentar las consecuencias de ser rechazados. La asertividad tiene sus efectos en el ámbito laboral,

estudios científicos “determinaron que quienes manifiestan baja asertividad son más propensos a desarrollar depresión, mayor vulnerabilidad a situaciones de acoso psicológico y más rasgos de neuroticismo y ansiedad” (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Moreno y Garrosa, 2006:368).

Por otra parte, la persona adulta asertiva en un espacio de trabajo tiene la capacidad de expresar ideas, opiniones y necesidades de una manera concisa y respetuosa (Castro y Calzadilla, 2021). “Se calcula que el 15 % de los adultos en edad de trabajar tiene un problema de salud mental en algún momento” (Organización Mundial de la Salud [OMS], (2022:1), entre ellos se encuentran los estados de ánimo, la asertividad y la comunicación a la hora de interactuar socialmente en el ámbito empresarial.

Según Armijos-Morocho, Balladares-Marín, Pulla-Carrión y Sánchez-Cabrera (2022), el uso inadecuado de la asertividad, puede provocar un ambiente laboral deficiente e inestable para el desarrollo de las actividades y la consecución de los objetivos por parte de los gerentes y trabajadores en las empresas, a causa de la inseguridad, poca fluidez en el habla y no saber diferenciar escenarios donde dar respuestas firmes; lo que afecta negativamente la productividad, las relaciones laborales y la capacidad competitiva.

El tercer núcleo teórico corresponde a la comunicación, asumida según la propuesta de Watzlawick, Beavin y Jackson (1985:50-51), cuando refieren “toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar”. Por tanto, la “actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”. Entendiendo, “que la mera ausencia de palabras o de atención mutua no constituye una excepción” a la comunicación. Entonces, “la comunicación tiene lugar cuando es intencional, consciente o eficaz, esto es, cuando se logra un entendimiento mutuo”. Pero también, “cuando el mensaje emitido sea o no igual al mensaje recibido, con respecto a los malentendidos, nuestro interés, dadas ciertas propiedades formales de la comunicación, las motivaciones o intenciones se refiere al desarrollo de patologías afines relacionadas, aparte de los comunicantes”.

Se asume la comunicación como un proceso permanente, multidimensional, integrado e incomprensible sin el contexto en el que tiene lugar, a través del cual la gente se influye mutuamente (Bateson y Ruesch, 1984), además, “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas” (Ob. Cit., p. 13).

Así, “la comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada y el espacio interindividual” (Ídem). La comunicación como competencia gerencial constituye uno de los constructos más investigados en el aspecto teórico y empírico a nivel mundial dentro del ámbito de la psicología, sociología, antropología, ciencias políticas, administración, educación y comunicación, entre otras disciplinas científicas. Es imposible no comunicar. Toda conducta es un mensaje en tanto transmite una información y supone una influencia en el otro. Plantean Watzlawick, Beavin y Jackson (1985:51), que en ocasiones:

El sinsentido, el silencio, el retraimiento, la inmovilidad (silencio postural) o cualquier otra forma de negación constituye en sí mismo una comunicación (...) cualquier comunicación implica un compromiso y, por ende, define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor, como si evitara todo compromiso al no comunicarse.

Toda comunicación implica un compromiso, por tanto, define una relación, es decir, “una comunicación no sólo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone conductas” (Ídem). Siguiendo a Bateson (1935:172-181), estas dos operaciones se conocen como los aspectos “referenciales” y “conativos”, respectivamente, de toda comunicación.

El aspecto referencial de un mensaje transmite información y, por ende, en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje. Puede referirse a cualquier cosa que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida, no válida o indeterminable. Por otro lado, el aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y, por ende, en última instancia, a la relación entre los comunicantes” (Ob. Cit., p. 52).

El espectro de la comunicación en las organizaciones hoteleras, aunque pareciera reducido porque abarca lo interno de un establecimiento de alojamiento turístico, realmente posee una relevante incidencia debido a los factores tangibles e intangibles que contempla, en un intrincado entramado de interacciones sociales a la luz de la estructura organizativa formal y no formal del negocio, donde los elementos de la administración científica, como son: la jerarquía piramidal, el poder concentrado en la cúspide, la obediencia ascendente desde la base o la línea de producción, la departamentalización por funciones y la especialización del trabajo, entre otros; aunado a los cambios desde el entorno, que exigen desafíos para adaptarse a la hipercompetencia, hiperpersonalización e hiperconectividad; requiere de una comunicación adecuada

entre los integrantes de un comité ejecutivo hotelero para la toma de decisiones en cuanto a la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, tácticas y acciones ágiles y flexibles en los momentos cruciales para la productividad, crecimiento, supervivencia y rentabilidad de la organización hotelera.

3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Metodológicamente, para el estudio experimental, se aplicó un muestreo aleatorio sin remplazo entre los doce (12) gerentes del comité ejecutivo del hotel cinco estrellas investigado; de esta manera, el grupo control y el grupo experimental, quedaron conformados por seis (6) gerentes cada uno, tal como se muestra en la Tabla 1. El comité ejecutivo constituye el universo total de la alta gerencia de la organización estudiada y no se buscaba la generalización estadística masiva, sino la validez interna del diseño de caso único en contextos organizacionales de alta jerarquía.

Tabla 1

Estructura del grupo experimental y grupo control

Grupo Experimental	Grupo Control
Participante 1 Gerente de Alimentos y Bebidas	Participante 1 Gerente General
Participante 2 Contralor General (Gerente Financiero)	Participante 2 Gerente de Informática y Telecomunicaciones
Participante 3 Gerente de Operaciones	Participante 3 Gerente de Habitaciones
Participante 4 Gerente de Ingeniería y Mantenimiento	Participante 4 Gerente de Actividades
Participante 5 Gerente de Recursos Humanos	Participante 5 Chef Ejecutivo
Participante 6 Ama de Llaves Ejecutiva	Participante 6 Gerente de comercialización y ventas (Marketing)

Comunicación Organizacional de Portugal (2005) que mide la comunicación en tres diferentes niveles: ascendente, descendente y horizontal. Contiene 15 ítems, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco miden la comunicación horizontal. La escala usada para sus respuestas son de tipo Likert: 5 = siempre, 4 = frecuentemente, 3 = algunas veces, 2 = ocasionalmente, 1 = nunca. El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son: 60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional); 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio); 01 a 44 = Bajo (inadecuada). Este cuestionario fue validado en el contexto peruano por Calonge, J. y Delgado, R. (2018), con un Alfa de Cronbach (0.893). Además, el instrumento cuenta con un buen nivel de confiabilidad; alcanzando un

Alfa de Cronbach de 0.71, en trabajadores ecuatorianos por parte de Pazmay (2020).

Por otra parte, se utilizó la traducción al español de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.), por sus siglas en inglés. Esta, al igual que la versión original, contiene 30 afirmaciones. De ellas, 17 fueron elaboradas en sentido desfavorable y 13 en sentido favorable con respecto al nivel de destreza asertiva de la persona. El instrumento está diseñado para ser autoadministrado, de tal forma que las personas evalúan cada afirmación de acuerdo con una escala de Likert de seis anclajes, la cual va de +3 Muy característico de mí, muy descriptivo; +2 Bastante característico de mí, bastante descriptivo; +1 Algo característico de mí, algo descriptivo; -1 Algo raro en mí, poco descriptivo; -2 Bastante raro en mí, muy poco descriptivo; -3 Muy raro en mí, nada descriptivo. Ofrece una puntuación total que se obtiene sumando los puntos otorgados a cada ítem por la persona y que oscila entre -90 y +90.

La interpretación se lleva a cabo considerando que un signo positivo en la puntuación final significa una mayor asertividad y los valores absolutos indican la frecuencia de aparición de los comportamientos, distribuidos en seis Rango de Puntuación con su respectiva Categoría, a saber: de 61 a 90, Definitivamente asertivo; de 31 a 60, Muy asertivo; de 16 a 30, Asertivo; de -15 a 15, Inasertivo; de -16 a -30, Muy inasertivo; y, de -61 a -90, Definitivamente inasertivo. La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) ha sido adapta, valida y estandariza en adultos costarricenses (León y Vargas, 2009).

Se formularon las hipótesis alternativas y nulas: H1: Gerentes con puntuaciones altas en el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) contribuyen con andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. H0: Gerentes con puntuaciones bajas en el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) restringen la andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. H2: Gerentes con puntuaciones altas en la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) contribuyen con andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. H0: Gerentes con puntuaciones bajas en la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) restringen la andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita.

El experimento consistió en aplicar la sociodidaxia y la praxeología andragógica durante el entrenamiento en asertividad y habilidades sociales para la comunicación. El tratamiento psicológico más eficaz y con mayores evidencias empíricas para el déficit en la conducta asertiva es la terapia asertiva, también conocida como

entrenamiento en asertividad (Balarezo, 2016; Álvarez, 2021). Mientras las habilidades sociales son un conjunto de hábitos cognitivos, conductuales y emocionales que permiten al adulto comunicarse con los demás de manera eficaz y mantener relaciones interpersonales satisfactorias, “y a procurar que los demás respeten nuestros derechos y no nos impidan lograr nuestros objetivos” (Roca, 2014:11).

Ambas, se encuentran dentro de las Terapias Cognitivo Conductual (TCC), fundamentadas en principios y procedimientos validados empíricamente, “la Terapia de Conducta se adhiere fuertemente a los principios y teorías del aprendizaje” y “parte de la idea de que toda la conducta (adaptada y desadaptada) es aprendida y puede modificarse mediante los principios del aprendizaje”. Por tanto, “la TCC considera que el individuo tiene responsabilidad en los procesos que le afectan y que puede ejercer control sobre ellos” (Ruiz, Díaz y Villalobos, 2012:34-35).

El experimento de intervención psicológica se llevó a cabo durante 6 sesiones, cada una de 50 minutos, dos sesiones por semana, en la primera sesión se explicó todos los detalles de la intervención, el objetivo general de la intervención y se logró por escrito el consentimiento informado, asimismo se aplicó el pretest para asertividad y comunicación a los gerentes tanto del grupo experimental como el grupo control, con el propósito de realizar el diagnóstico. Desde la segunda hasta la quinta sesión se realizaron las terapias psicológicas de entrenamiento asertivo y habilidades sociales de comunicación. La última sesión fue de seguimiento y de aplicación del postest. El objetivo de la intervención psicológica fue instaurar en el grupo experimental de gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, un repertorio de conductas asertivas y de habilidades sociales para la comunicación, con el propósito de optimizar el ejercicio de la función gerencial.

Tabla 2

Resumen de la aplicación de la sociodidaxia y praxeología andragógica en asertividad y comunicación

Análisis y resultados		
Sesión	Sociodidaxia	Praxeología
1	Diagnóstico de asertividad y comunicación en los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas de la isla de Margarita.	Psicoeducación acerca del experimento psicológico a realizar. Consentimiento y asentimiento informado. Pretest Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.).
2 y 3	Modelado, ensayo conductual, exposición progresiva y retroalimentación en las reuniones del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas de la isla de Margarita.	Reestructuración cognitiva Paradoja de pensamientos Respuesta Asertiva Elemental Asertividad Positiva Asertividad Empática Asertividad Progresiva Escalonada Respuesta Asertiva Defensiva Asertividad Confrontativa

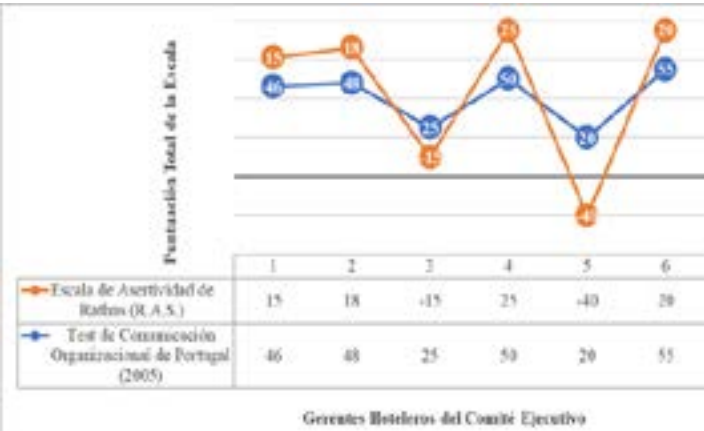
4 y 5	Modelado, ensayo conductual, exposición progresiva y retroalimentación en las reuniones del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas de la isla de Margarita.	Entrenamiento en relajación profunda Entrenamiento en visualización Entrenamiento en kinesias Entrenamiento Paralingüísticos Entrenamiento en Píxeo Entrenamiento en Escucha y Modalidades Sensoriales
6	Autoevaluación y coevaluación del aprendizaje alcanzado. Sugerir la transferencia de las habilidades a su vida diaria.	Postest Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.). Entrega de un formato con los componentes de las habilidades practicadas, con el propósito de que los continúen ejercitando.

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 1, al grupo experimental, arrojó que el 33 % de los gerentes tienen inadecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 67 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. En contraste, la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental arrojó que el 17 % de los gerentes son inasertivos en el comité ejecutivo. El 17 % de los gerentes son definitivamente inasertivos en el comité ejecutivo. El 66 % los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 1.

Figura 1

Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental en la sesión 1

Los resultados del Test de Comunicación



Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental, alcanzados en la sesión 1, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,927814659, por ser un valor muy cercano a +1, hay un ajuste perfecto entre las variables asertividad y comunicación existiendo correlación positiva alta entre ellas y, por tanto, ambas son muy fiables para una intervención psicológica con el objetivo de instaurar conductas de asertividad y comunicación en los gerentes del comité ejecutivo en un hotel cinco estrellas en la isla de margarita.

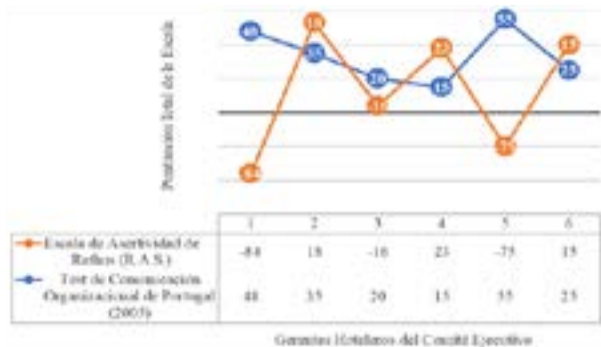
El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 1, al grupo control, arrojó que el 67 % de los gerentes tienen inadecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 33 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. Mientras, la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control arrojó que el 17 % de los gerentes son muy inasertivos en el comité ejecutivo. El 17 % de los gerentes son inasertivos en el comité ejecutivo. El 33 % de los gerentes son definitivamente inasertivos en el comité ejecutivo. El 33 % los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 2.

Los resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control, alcanzados en la sesión 1, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,691815309, esto significa que existe correlación positiva baja entre ellas. Por tanto, el grupo control presenta características similares para comparar los resultados alcanzados durante el experimento.

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 6, al grupo experimental, arrojó que el 83 % de los gerentes tienen adecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 17 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental arrojó que el 17 % de los gerentes son muy inasertivos en el comité ejecutivo. El 67 % de los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo. El 17 % los gerentes son muy asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 3. Los resultados demuestran un cambio significativo en los comportamientos asertivos y comunicativos después de haberse aplicado la intervención psicológica para instaurar conductas asertivas y comunicativas en los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita.

Figura 2

Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control en la sesión 1.

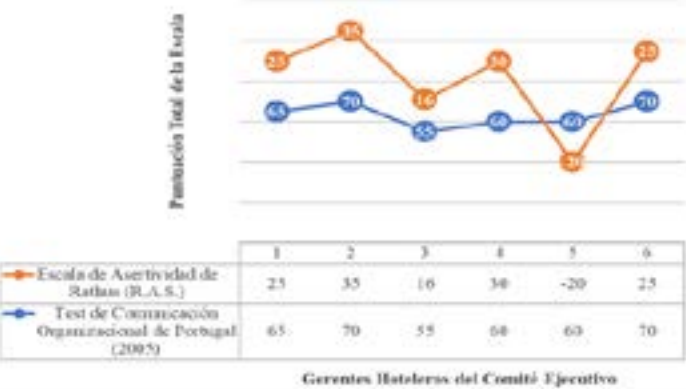


Los resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental, alcanzados en la sesión 6, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,208596713, esto significa que existe correlación positiva baja entre ellas; sin embargo, hay la necesidad de continuar permanentemente con la intervención psicológica para alcanzar un ajuste perfecto entre las variables asertividad y comunicación.

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 6, al grupo control, arrojó que el 67 % de los gerentes tienen inadecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 33 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control arrojó que el 33 % de los gerentes son definitivamente inasertivos en el comité ejecutivo. El 17 % de los gerentes son inasertivos en el comité ejecutivo. El 50 % los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 4. Estos resultados evidencian que no se instauraron cambios significativos en el grupo control, demostrándose la efectividad de la intervención psicológica en el grupo experimental con los cambios de comportamiento por parte de los gerentes en el comité ejecutivo.

Figura 3

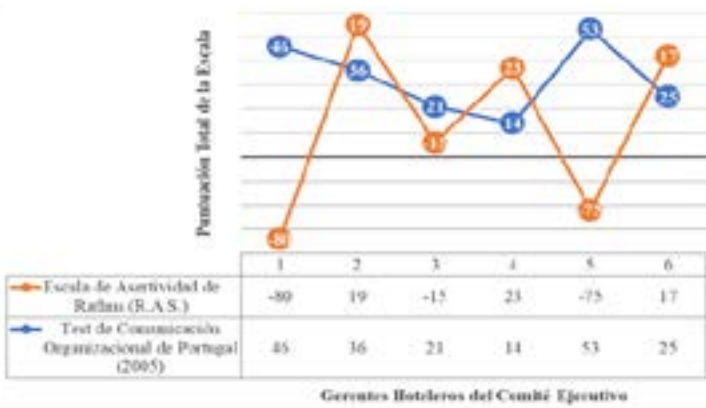
Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental en la sesión 6.



Los resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control, alcanzados en la sesión 6, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,659499102, esto significa que existe correlación positiva baja entre ellas; manteniéndose casi constante con respecto al valor alcanzado en la sesión 1, esto evidencia la efectividad y eficiencia en la aplicación de la inversión psicológica experimental realizada con los gerentes hoteleros del

comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita.

Figura 4
Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control en la sesión 6.



4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El experimento psicológico, aplicando la sociodidaxia y praxeología andragógica en asertividad y comunicación con los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, resultó eficiente y efectivo para instaurar las competencias en asertividad y comunicación en el ejercicio de la función gerencial. Se recomienda replicar la intervención psicológica con los doce gerentes que conforman el comité ejecutivo del hotel estudiado, con el doble, de las sesiones del experimento realizado, en un lapso de seis semanas.

Los resultados del postest con el grupo experimental, permiten aceptar como válidas las hipótesis alternativas H1 y H2, porque un aprendizaje andragógico en asertividad y comunicación coadyuvan en el ejercicio de la función gerencial del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, permitiéndoles valorar las experiencias previas de cada uno, asimismo, compartir horizontalmente la jerarquía, el poder, el compromiso y la responsabilidad por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la organización hotelera, a la vez que hay respeto a la dignidad humana, principios esenciales de la andragogía.

La dinámica actual, exige una comunicación horizontal, abierta y sincera entre los gerentes de un comité ejecutivo hotelero, para robustecer la confianza, credibilidad y compromiso entre ellos. Además, es conveniente una eficaz y eficiente comunicación vertical -descendente y ascendente- y diagonal con los trabajadores de todos los niveles organizativos del establecimiento de alojamiento turístico para focalizar la atención en la creación de

experiencias memorables para los huéspedes, clientes y los trabajadores; lo cual se evidencia en la apreciación de Ritter (2008:6), cuando expresa:

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Esta visión de la comunicación en las organizaciones hoteleras, en la que prevalece la condición humana con su vitalidad, se convierte en la piedra angular para las interacciones sociales entre las personas adultas comprometidas y responsabilizadas en el proceso de intercambio, delegación y cumplimiento de tareas, cometidos, actividades y resultados superiores, alcanzando sentido y bienestar para las personas y el establecimiento de alojamiento turístico.

REFERENCIAS

Adam, F. (1970). Andragogía: Ciencia de la Educación de Adultos. Venezuela: Grafarte.

Adam, E. (2014). El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su transcendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Doctora en Ciencias de la Educación. Opción: Planificación Educacional. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Ediciones del Rectorado.

Alberti, R. y Emmons, M. (2005). Con todo tu derecho: asertividad e igualdad en su vida y en sus relaciones. España: Obelisco.

_____. (2017). Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships. 10th ed. United States of America: Impact Publishers.

Álvarez, H. (2021). Eficacia de un entrenamiento asertivo como proceso de regulación emocional: reporte de caso. Revista de Casos Clínicos en Salud Mental. 1. 15-32. <https://ojs.casosclnicosensaludmental.es/index.php/RCCSM/article/view/55/56>

Armijos-Morocho, N., Balladares-Marín, C., Pulla-Carrión, E. y Sánchez-Cabrera, L. (2022). La asertividad como factor influyente en los emprendimientos de la ciudad de Machala. 593 Digital Publisher CEIT. 7(4-1). 206-217. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1232

Balarezo, L. (2016). Psicoterapia. 2da ed. Ecuador: Centro de Publicaciones Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Barrios, N., Luchón, M. y Gómez, M. (2019). Andragógica y Praxeología: Trialéctica para la transformación desde la comunicación universitaria. INNOVA Research Journal. 4(3.2). 63-79. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1057>

Bateson, G. y Ruesch, J. (1984). Comunicación: La matriz social de la psiquiatría. España: Paidós.

Blokdyk, G. (2024). The Operational Excellence Library: Mastering Hyper-personalization techniques. New York: 5STARCooks.

Castro, G. y Calzadilla, G. (2021). La comunicación asertiva. una mirada desde la psicología de la educación. Didasc@lia Didáctica y Educación. XII (3). 131-151.

Calonge, J. y Delgado, R. (2018). Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores administrativos del instituto de idiomas "británico" 2018. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14ta ed. México: Pearson.

D'Aprix, R. (1999). La Comunicación para el cambio. Cómo conectar el lugar del trabajo con las cambiantes demandas del mercado. España: Granica.

D'Aveni, R. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.

Dorado, J. (2017). Dirección de alojamientos turísticos. 2da ed. España. Síntesis.

Fernández, F., Herrera, D. y López, J. (2024) Turismo inteligente y nuevas tecnologías en áreas de montaña. un recorrido virtual por el Valle de Ancares (León, España). Estudios Turísticos. 227. 1-42. DOI: 10.61520/et.2272024.1222

Gallup. (2025). State of the Global Workplace Understanding Employees, Informing Leaders. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Garnica, V. (2025). AI-Driven Hyper-Personalization: Revolutionizing Marketing in the Age of Data. Edición Kindle.

Hitt, M., Duane, R. y Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7ma ed. México: Cengage Learning.

Horner, R., Carr, E., Halle, J., McGee, G., Odom, S. & Wolery, M. (2005). The Use of Single-Subject Research to Identify Evidence-Based Practice in Special Education. Exceptional Children. 71(2). 165-179. <https://doi.org/10.1177/001440290507100203>

Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. México. McGrawHill.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento Métodos de investigación en ciencias sociales. 4ta ed. México. McGrawHill.

León, M. y Vargas, T. (2009). Validación y estandarización de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses. Revista Costarricense de Psicología. 28(41-42). 187-207.

Manolov, R. (2025). Diseño y análisis de datos de diseños experimentales de caso único. Acción Psicológica. 22(1). 7-22. <https://doi.org/10.5944/ap.22.1.42833>

McNamara, G., Vaaler, P. & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. Strategic Management Journal. 24. 261-278.

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Moreno, Y. y Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: dos estudios empíricos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 22(3). 363-380.

Navas, M. (Coord.). (2010). Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica. España: UNED.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo. resumen ejecutivo [WHO guidelines on mental health at work: executive summary]. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2022. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363173/9789240058309-spa.pdf>

Pazmay, S. (2020). Análisis psicométrico de test de comunicación organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*. 7(25), 102-119.

Ríos, B. (2018). *Andragogía en la Didáctica de la Educación Superior e-Learning*. Panamá: F.E.M.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Argentina: La Crujía.

Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. 4ta ed. España: ACDE.

Rodríguez-Antón, J. y Alonso, M. (2018). *Organización y dirección de empresas hoteleras*. 2da ed. España. Síntesis.

Ruiz, M., Díaz, M. y Villalobos, A. (2012). *Manual de Técnicas de Intervención Cognitivo Conductuales*. España: Desclée De Brouwer.

Sánchez, M., Fernández, M. y Mier-Terán, J. (2018). Revisión teórica de la relevancia de las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC) en el sector turístico. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*. (11) 24. <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/tecnologia-turismo.html>

Salter, A. (2019). *Conditioned Reflex Therapy: How to be Assertive, Happy and Authentic, and Overcome Anxiety and Depression*. 4th ed. United States of America: Watkins Publishing.

Satir, V. (1991). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. México. Pax.

Servicio Desconcentrado de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER). (2023). Norma COVENIN 2030-1:2022. Alojamientos turísticos: Parte 1: Terminología. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* No 42.662. Junio, 30 de 2023.

Vieira, J., Vargas, A. y Echeverri, A. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 72. 207-244. DOI: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a9>

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. España: Herder.

Wolpe, J. (1998). *Psicoterapia por inhibición recíproca*. 5ta ed. España: Desclée de Brouwer.



ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DOCENTE PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS ESCOLARES

(Teacher performance strategies for organizational management in school contexts)

González Bravo, Yendry Ramón¹
Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL
Venezuela
<https://orcid.org/0009-0008-2131-6799>
cienciassocialesg1@gmail.com

Sánchez Carrizo, Alice Paola²
Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL
Venezuela
<https://orcid.org/0009-0009-3777-3094>
alicesanchez450@gmail.com

Cumarama Valderrey, Nelly Josefina³
Universidad de Margarita (UNIMAR)
Venezuela
<https://orcid.org/0000-0002-1113-1239>
ncumarama.9223@unimar.edu.ve

Resumen

La gestión organizacional es fundamental para el logro de los objetivos educativos; no obstante, el problema del estudio se centra en las dificultades que enfrenta una institución de Educación General Básica en el Ecuador para aplicar estrategias de desempeño docente en la gestión eficaz y contextualizada, debido a factores internos y externos como la falta de comunicación en los miembros del equipo directivo, recursos humanos limitados, y escaso apoyo institucional, lo que afecta la calidad educativa, la innovación y el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se desarrolló una investigación de carácter cualitativo e interpretativo que tuvo como propósito investigar y proponer estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional efectiva en contextos escolares. El estudio contempló revisión bibliográfica, criticidad

¹González Bravo, Yendry Ramón

Lcdo. En Educación Integral (UNICA), Lcdo. Educación Geografía (LUZ), Magister en Geografía, mención Docencia (LUZ).

²Sánchez Carrizo, Alice Paola

Lcda. En Filosofía (UNICA), Lcda. en Educación mención Filosofía (UNICA), Magister en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH), Licenciada en educación Integral (UNICA).

³Cumarama Valderrey, Nelly Josefina.

Ingeniero en Producción Animal (UNET), Magister en Educación, Mención: Planificación Educativa (UBA). Doctorado en Educación (UPEL).

y análisis de contenido a partir de las entrevistas estructuradas realizadas a dieciocho (18) profesionales de la docencia. Los resultados fueron analizados y se obtuvo como hallazgo una desvinculación significativa entre la gestión organizacional y el desarrollo profesional de los docentes. Además, se identifica la escasez de programas de formación permanente y la continuidad en el uso de metodologías tradicionales para evaluar el desempeño docente en la gestión organizacional. Se concluye que los docentes deben estar en reflexión constante sobre el quehacer pedagógico, aplicar las estrategias propuestas en el trabajo y el personal directivo debe dar paso a las innovaciones educativas.

Palabras clave: gestión organizacional, desempeño docente, contextos escolares de Lenguaje Natural, Modelo integral.

Abstract

Organizational management is essential for achieving educational objectives; However, the problem of the study focuses on the difficulties faced by an institution of Basic General Education in Ecuador to apply teaching performance strategies in effective and contextualized management, due to internal and external factors such as lack of communication among members of the management team, limited human resources, and little institutional support, which affects educational quality, innovation and the adequate development of the teaching-learning process. A qualitative and interpretive research was developed, its purpose was to investigate and propose teaching performance strategies for effective organizational management in school contexts. The study included a bibliographic review, criticality and content analysis based on structured interviews carried out with eighteen (18) teaching professionals. The selection of sources, design of the documentary matrix, and exhaustive analysis were used. The results were described, obtaining as a finding a significant disconnection between organizational management and the professional development of teachers, the scarcity of permanent training programs and the continuity in the use of traditional methodologies to evaluate teacher performance in organizational management were identified. It is concluded that teachers must be in constant reflection on the pedagogical task, apply the proposed strategies at work and the management staff must give way to educational innovations.

Keywords: organizational management, teaching performance, school contexts.

1.INTRODUCCIÓN

El desempeño docente en la gestión organizacional dentro de un contexto escolar es un elemento clave para asegurar el logro de los propósitos pedagógicos, administrativos y sociales que exigen los sistemas educativos actuales. En un escenario caracterizado por cambios permanentes y múltiples desafíos, tanto internos como externos, se vuelve indispensable la implementación de estrategias de desempeño docente para la gestión. Una adecuada gestión organizacional contribuye a optimizar los procesos institucionales, promueve un ambiente de trabajo favorable, eleva la calidad de la enseñanza y refuerza el sentido de identidad y pertenencia de la comunidad educativa.

No obstante, pese a su importancia, numerosas instituciones educativas presentan dificultades al momento de aplicar estrategias de desempeño docente en la gestión organizacional, acordes con sus contextos y necesidades específicas. Estas

problemáticas no responden a una causa única, sino a la interacción de diversos factores de índole interna, externa y sociocultural que inciden en el desarrollo institucional. En este contexto, se hace imprescindible examinar y reconocer los obstáculos que limitan la implementación de estrategias efectivas, con el propósito de diseñar alternativas que permitan una gestión más eficiente, flexible y contextualizada.

Aunque existe un consenso amplio sobre la relevancia de una gestión organizacional eficiente en el sector educativo, muchas instituciones aún enfrentan importantes restricciones para llevarla a la práctica. Entre los factores internos más frecuentes se encuentran la ausencia de liderazgo estratégico, la resistencia a los procesos de cambio, la limitada disponibilidad de recursos y las deficiencias en la comunicación entre los distintos actores institucionales. Estas condiciones repercuten negativamente en la planificación, coordinación y ejecución de acciones orientadas a mejorar la

organización y el desempeño docente en cualquier contexto escolar.

Por otra parte, existen factores externos que también inciden negativamente en el desempeño docente para la gestión organizacional, como las políticas educativas descontextualizadas, las presiones institucionales derivadas de sistemas de evaluación estandarizados, los cambios acelerados del entorno socioeconómico y la insuficiencia del apoyo gubernamental. A esto se suman elementos culturales y sociales, como una cultura organizacional poco proclive a la innovación, valores y creencias que limitan el desarrollo de nuevas prácticas, y una escasa participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

En entrevistas realizadas a docentes y directivos de la institución educativa de Educación General Básica en el Ecuador en el año 2025, estos manifiestan que no reciben suficiente formación ni recursos necesarios sobre gestión organizacional. Esto demuestra el desconocimiento y la falta de herramientas para implementar planes que promuevan un enfoque integral de enseñanza y aprendizaje, orientado a resultados de calidad. Asimismo, según lo expresado en el informe de Estadística Educativa publicado por el Ministerio de Educación (2023), el impacto de esta deficiencia organizacional se ve reflejado en la necesidad de integrar nuevas tecnologías en el aula (solo un 15% de las instituciones educativas, cuentan con recursos digitales actualizados), así como en el ausente o escaso seguimiento a los planes de mejora académica, lo que limita la innovación y la adaptabilidad del sistema educativo.

El desempeño docente en la gestión de las organizaciones educativas debe estar orientado hacia la evaluación constante de los resultados educativos y la rendición de cuentas, tanto a nivel interno como ante la comunidad educativa. En este sentido, la planificación estratégica debe incluir mecanismos de evaluación que permitan medir el cumplimiento de los objetivos educativos, garantizando la transparencia y la mejora continua. Tal como lo describe el artículo 123 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) donde se establece que las instituciones educativas están llamadas a asumir una mayor responsabilidad en cuanto a la transparencia en el uso de los recursos, los resultados alcanzados en términos de aprendizaje y la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos involucrados.

En definitiva, la ausencia de estrategias de desempeño docente en la gestión organizacional genera un clima laboral adverso, caracterizado por tensiones entre el personal, deterioro de las relaciones interpersonales, incremento del estrés laboral, duplicación de funciones, liderazgo difuso y poco adaptativo, desorganización en los procesos institucionales liderados por las autoridades y conflictos con los padres de familia, producto de decisiones inadecuadas que impactan negativamente en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y provocan insatisfacción en la comunidad educativa.

En este orden de ideas, Quintero y Bedoya (2022), señalan que la planificación, el desempeño docente y la gestión organizacional en los contextos escolares constituyen un proceso fundamental para fortalecer el acervo de experiencias y saberes de las comunidades, permitiéndoles afrontar de manera más efectiva los diversos y complejos desafíos que emergen en el ámbito de la gestión institucional.

Ante este panorama, se hace necesario investigar y proponer estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional que sean viables, sostenibles y adaptadas a la realidad institucional del centro educativo donde se imparte Educación General Básica en el Ecuador; permitiendo superar las barreras identificadas para contribuir a una mejora integral en la administración escolar, expuesta por la muestra de estudio.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Desempeño del docente como gestor en contextos escolares

El desempeño docente se refiere a la capacidad de un docente para llevar a cabo sus funciones pedagógicas de manera efectiva, logrando el aprendizaje de los estudiantes y contribuyendo al desarrollo integral de los mismos. Este concepto implica una combinación de habilidades, competencias y actitudes que favorecen un entorno de aprendizaje adecuado, en el que los estudiantes se sienten motivados y apoyados para alcanzar sus objetivos académicos.

Según diferentes teorías, el desempeño docente no solo depende del conocimiento pedagógico o de la materia, sino de una interacción compleja entre las competencias sociales, emocionales y profesionales del docente. Además, va más allá de la enseñanza en el aula, implicando el compromiso con la formación

continúa y el desarrollo profesional, lo cual les permite adaptarse a los cambios curriculares y pedagógicos. Destaca también la relevancia de los aspectos emocionales y la motivación de los docentes como factores clave en su desempeño.

García y Rodríguez (2022) argumentan que el desempeño docente se ve fuertemente influenciado por la calidad de la interacción entre el docente y los estudiantes. Su investigación subraya que los educadores capaces de establecer relaciones empáticas y de apoyo con sus alumnos logran un mayor rendimiento en sus clases. El docente, es el gestor educativo, es decir, el profesional responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar los distintos procesos que conforman la vida institucional en el ámbito educativo. Su labor se orienta a asegurar la calidad y la eficiencia de las prácticas de enseñanza y aprendizaje, promoviendo el cumplimiento de los objetivos institucionales con una visión estratégica e integral (Tejera y Questa, 2022).

Es importante destacar que esta concepción de la gestión no se limita exclusivamente a instituciones de educación formal, ni se reduce a una única estructura organizacional. Por el contrario, esta amplitud exige que el gestor educativo disponga de un conjunto de competencias, tales como capacidad para comunicarse, liderazgo propositivo, gestión de recursos materiales y humanos, que le permitan desempeñarse de manera eficaz en contextos escolares diversos y cambiantes.

Es preciso destacar que las competencias del docente en su desempeño como gestor educativo no deben entenderse como atributos fijos o innatos. Por el contrario, estas pueden desarrollarse y fortalecerse de manera continua a través de procesos de formación permanente, análisis crítico de la práctica profesional y participación activa en contextos escolares reales. En este sentido, Díaz y Villafuerte (2022) afirman que el desarrollo progresivo de dichas capacidades resulta esencial para afrontar con eficacia los retos que impone el entorno educativo actual, el cual se caracteriza por su creciente complejidad, dinamismo y exigencias de transformación.

2.2 Gestión organizacional en contextos escolares

El proceso de gestionar en los contextos escolares se distingue por su complejidad y multidimensionalidad, dado que se ponen en escena las presiones ideopolíticas y los intereses socioeconómicos diversos, así como los conflictos

de la más diversa índole, asociados con aspectos psicológicos, individuales y colectivos muy profundos y complejos, que demandan no solo de competencias, experiencias, destrezas y habilidades de tipo cognitivo o racional, sino también de habilidades artísticas no convencionales y relacionadas con la intuición e imaginación de gran alcance.

Esta perspectiva teórica tiene como finalidad optimizar la eficiencia institucional, fortalecer la efectividad de los procesos académicos, así como administrativos, y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones educativas. Para ello, propone un modelo de gestión que integra el análisis de factores internos como la estructura organizativa, los recursos humanos y materiales, y la cultura institucional con el examen del entorno externo, incluyendo aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos que inciden en el funcionamiento de la organización.

En un entorno cada vez más complejo y competitivo, las organizaciones educativas necesitan una estrategia clara para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de los estudiantes y de la sociedad en general (Díaz y Villafuerte, 2022). Para que su implementación sea exitosa, se requiere un liderazgo fuerte y una cultura organizacional que apoye el cambio y la innovación. Chiavenato (2020) precisa que la gestión organizacional como teoría se sustenta en las proposiciones de la ciencia de la administración y cómo estas evolucionan; además, postula diferentes conceptos de gestión que se abordan en el subsiguiente apartado.

En términos generales, la gestión organizacional en contextos escolares, en este enfoque complejo, al acoger el principio de la inestabilidad de las organizaciones, permite el pleno despliegue de la complejidad e incertidumbre para facilitar el desarrollo de la autoorganización espontánea, y de esta manera permite el flujo permanente de la información. La información se constituye en un principio básico de la gestión, por cuanto ella, al convertirse en conocimiento, es un activo fundamental para la toma de decisiones estratégicas que coadyuvan al desarrollo de las organizaciones.

2.3 Ventajas de los contextos escolares en gestión organizacional

Los contextos escolares incluyendo escuelas, colegios, universidades, centros de formación profesional y espacios de educación no formal,

desempeñan un rol fundamental en la preparación de las nuevas generaciones para responder a los desafíos de una realidad caracterizada por el cambio constante. En este contexto dinámico, el desempeño docente y la gestión organizacional se consolidan como procesos estratégicos orientados a facilitar la consecución de los objetivos institucionales y a promover la capacidad de adaptación ante transformaciones aceleradas, particularmente aquellas asociadas al avance tecnológico y a las nuevas formas de acceso al conocimiento (UNESCO, 2017).

La gestión organizacional desde los contextos escolares, es concebida como un proceso participativo, flexible y de carácter iterativo; permite generar condiciones de viabilidad para que las organizaciones puedan responder de manera pertinente a su entorno. Esto incluye la evaluación de la misión y visión institucional, el análisis del entorno competitivo y la toma de decisiones que maximicen los recursos disponibles (Serrat, 2020). La implementación de un sistema de gestión educativa eficaz brinda múltiples beneficios a las instituciones, entre los que destacan:

La eficiencia y eficacia se orientan a la optimización de los procesos internos, lo que permite un uso racional del tiempo y de los recursos disponibles para alcanzar los resultados propuestos de manera efectiva. Asimismo, la toma de decisiones informada implica la producción y el análisis de datos relevantes que sustentan las decisiones estratégicas. En este marco, la mejora de la calidad educativa se logra mediante el monitoreo del rendimiento estudiantil y la evaluación de la efectividad de las metodologías pedagógicas por medio del desempeño docente, lo que facilita la identificación de oportunidades de mejora y la aplicación de acciones correctivas. Finalmente, el fortalecimiento de la comunicación contempla la optimización del uso de los canales institucionales y la oportunidad en la difusión de la información.

En escenarios crecientemente complejos, resulta indispensable que los contextos escolares cuenten con estrategias de desempeño docente, orientadas a responder a las demandas tanto del estudiantado como de la sociedad en general (Díaz y Villafuerte, 2022). Para que dichas estrategias se implementen de forma efectiva, se requiere del ejercicio de un liderazgo sólido y de una cultura organizacional que favorezca el cambio, la innovación y el aprendizaje continuo.

3. METODOLOGÍA

Se hizo uso de la entrevista estructurada contentiva de tres preguntas, dicha técnica se llevó a cabo utilizando un guion de entrevista como instrumento, con el fin de obtener datos directos sobre las percepciones y experiencias de los docentes y personal directivo con respecto a la implementación de estrategias y su impacto en la gestión organizacional efectiva de la institución educativa.

La entrevista permite obtener información detallada y específica a partir de preguntas vinculadas con el objetivo de la investigación. En palabras de Hernández et al., (2021), este tipo de entrevista proporciona datos claros y sistemáticos, dado que el entrevistador sigue un guion previamente establecido, lo que garantiza la coherencia en las respuestas obtenidas y facilita su análisis comparativo.

Como complemento a los métodos tradicionales utilizados en la investigación, se integró el análisis de contenido como técnica principal para el tratamiento y la interpretación de la información recolectada. Dicha técnica permite realizar una interpretación sistemática, objetiva y rigurosa de los discursos o enunciados emitidos por los sujetos participantes. En este caso particular, se procedió al análisis de las estrategias de desempeño docente vinculadas a una gestión organizacional dentro de una institución educativa de Educación General Básica, tomando como referencia los aportes y percepciones del personal docente y directivo.

Los sujetos de la investigación fueron un total de dieciocho (18) docentes, seleccionados con base en criterios previamente definidos para garantizar la pertinencia de su participación. Estos criterios incluyeron: poseer título profesional de tercer nivel en Educación o Pedagogía, contar con una experiencia mínima de cinco años en funciones docentes o directivas, y tener edades comprendidas entre los 25 y 50 años. Esta delimitación permitió asegurar la calidad de la información recolectada y su relevancia en función de los objetivos de la investigación (ver tabla 1).

Tabla 1

Sujetos de la investigación

Número de docentes	Número de docentes directivos	Título de pregrado	Edades (rango) 25 a 50 años	Experiencia (rango)
14	4	Licenciado en Pedagogía	18 profesionales	18 con más de cinco años

Los resultados fueron agrupados y descritos, luego se analizaron las categorías para identificar tendencias, coincidencias, divergencias o relaciones entre las respuestas de docentes y directivos. Esta fase permitió interpretar el significado de los datos a la luz de los objetivos del estudio, contrastándolos con los estudios previos.

En este contexto, se pone de manifiesto la necesidad de evaluar las estrategias de desempeño docente actuales para la gestión organizacional en la institución educativa y así implementar metodologías que respondan a las demandas educativas del entorno, considerando la aplicación de las estrategias propuestas en el desarrollo de los resultados del presente estudio. Este proceso permitió establecer un diagnóstico preciso, a partir del cual fue posible diseñar propuestas orientadas a mejorar el desempeño docente en la gestión educativa para fortalecer el rendimiento docente y académico del estudiantado en la institución analizada.

En resumen, la investigación sobre el desempeño docente en la gestión organizacional, específicamente en el estudio presentado, se enmarca dentro del paradigma interpretativo (Creswell, 2018) y un enfoque cualitativo (Hernández et al., 2021) porque busca comprender las realidades complejas y contextualizadas de los actores involucrados en la educación, reconociendo que la interpretación de sus experiencias y prácticas es esencial para abordar los fenómenos de forma holística y profunda. La metodología empleada permitió explorar y describir las estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional en contextos escolares, al tiempo que facilitó la formulación de recomendaciones orientadas a perfeccionar los métodos de gestión en la institución educativa abordada.

4. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La investigación concerniente al desempeño docente en la gestión organizacional en la institución educativa de Educación General Básica, busca analizar de manera integral la situación que atraviesa

esta institución en términos de su funcionamiento y desempeño docente. En este contexto, se pone de manifiesto la necesidad de evaluar las estrategias actuales de gestión y la capacidad de los directivos y docentes para implementar estrategias que respondan a las demandas educativas del entorno, desde una gestión organizacional congruente con el contexto.

El estudio implicó interpretar las debilidades y fortalezas organizacionales, así como los recursos disponibles, para establecer un diagnóstico coherente con el bienestar y la formación integral de los educandos desde la realización del diagnóstico institucional. Este proceso contempla el reconocimiento de estrategias de desempeño docente en la gestión organizacional, orientadas a impulsar la innovación en las prácticas pedagógicas, optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y consolidar la participación activa de los distintos actores que conforman la comunidad educativa.

Ahora bien, al personal de la institución educativa (14 docentes y 4 directivos) se le aplicó un proceso de entrevistas estructuradas, obteniendo resultados valiosos que ponderan aspectos que conllevan a analizar la realidad del contexto escolar. Posteriormente, se elaboró un análisis de contenido, lo cual, facilitó la obtención de información detallada sobre las prácticas de gestión organizacional, los desafíos que enfrentan los docentes en su desempeño y las percepciones sobre las políticas educativas implementadas en la institución educativa. A través del análisis de las respuestas, se identificaron temáticas recurrentes, discrepancias y aspectos clave que surgieron en relación con el desempeño docente a partir de las respuestas obtenidas, resaltando, grosso modo, los siguientes resultados e interpretaciones:

¿Cómo se vincula la gestión organizacional con el desempeño de los docentes en la institución educativa?

Los hallazgos evidencian una desvinculación significativa entre la gestión organizacional y el desempeño de los docentes dentro de la institución educativa. La dinámica institucional actual se caracteriza por una fuerte orientación hacia el cumplimiento de tareas administrativas, generando un conjunto de responsabilidades que, en muchos casos, desplazan la centralidad del trabajo pedagógico. Esta situación repercute directamente en la calidad del quehacer docente, pues se limita el tiempo y el espacio para la reflexión, innovación y actualización

profesional. Al respecto, se cita un fragmento textual que surge a partir de las entrevistas realizadas:

Desde mi práctica docente, la gestión organizacional influye directamente en el desempeño docente, aunque con frecuencia no se valora ni se aplica de forma adecuada. La falta de espacios de formación, acompañamiento y participación limita el crecimiento profesional, por lo que resulta fundamental analizar esta relación para comprender cómo una gestión eficaz puede fortalecer las capacidades docentes y mejorar los procesos educativos (Docente 2, entrevista personal, 2025, líneas 34-40).

La interrogante anterior responde a la categoría conceptual que aborda la relación entre los procesos y estructuras de gestión dentro de la institución educativa y su impacto en el fortalecimiento del desempeño docente. Se evidencia una carencia de programas de formación continua y capacitaciones contextualizadas que respondan a las necesidades reales del entorno educativo, lo cual acentúa la desconexión entre la gestión organizacional y el fortalecimiento de la práctica docente. En esta misma línea, Díaz y Villafuerte (2022) sostienen que la gestión educativa debe orientarse hacia la creación de condiciones que favorezcan la actualización permanente del personal docente, como parte de una cultura organizacional comprometida con la calidad educativa y la transformación institucional.

¿Qué herramientas o metodologías utiliza la institución educativa para evaluar la gestión organizacional?

A partir de las entrevistas realizadas a dieciocho (18) participantes (catorce docentes de aula y cuatro miembros del personal directivo), se identificó que la institución educativa continúa utilizando, en su mayoría, estrategias y metodologías tradicionales para evaluar la gestión organizacional. Entre estas destacan los informes escritos, reuniones periódicas y reportes administrativos, que, si bien cumplen una función de control, no permiten una evaluación integral, participativa ni orientada a la mejora continua de los procesos institucionales.

Tanto docentes como directivos coincidieron en señalar que las prácticas actuales carecen de mecanismos sistemáticos de retroalimentación y de instrumentos que permitan analizar de forma crítica la eficiencia, pertinencia y resultados de la gestión

organizacional. Esta situación, en consonancia con lo señalado por Rubio (2025), limita la toma de decisiones estratégicas ya que la evaluación tiende a centrarse en aspectos operativos y no en la calidad de los procesos pedagógicos, lo cual, en muchos casos resulta en un pensamiento simplificante, en vez de complejo.

En relación con el desempeño docente en la gestión organizacional, dos docentes entrevistados (docente 4 y docente 9, numeración asignada para efectos de la investigación), indicaron como concurrencia que la institución recurre principalmente a herramientas cualitativas, como reuniones periódicas de retroalimentación y procesos de autoevaluación interna, para analizar los ámbitos administrativos y pedagógicos. Si bien estas estrategias facilitan la identificación de oportunidades de mejora, reconocen la falta de sistematización y de criterios estandarizados que permitan fortalecer los procesos de evaluación (entrevista personal, 2025, líneas 62-66 y 83-91).

Esta interrogante se enmarca dentro de la categoría conceptual de "Monitoreo del desempeño docente para la gestión organizacional", la cual busca comprender los mecanismos y procedimientos empleados para valorar la eficacia de la administración en el ámbito educativo. Los resultados ponen de manifiesto la necesidad urgente de incorporar metodologías más actualizadas y participativas, tales como el uso de indicadores de gestión organizacional, evaluación por competencias, sistemas de retroalimentación, sistemas de autoevaluación institucional y análisis de desempeño con enfoque formativo. La implementación de estas estrategias permitiría una gestión organizacional más efectiva, centrada en la mejora continua, el liderazgo pedagógico y el fortalecimiento del clima organizacional.

¿Qué desafíos ha enfrentado en la implementación de estrategias de gestión organizacional orientadas a mejorar el desempeño docente?

Frente a la realidad institucional previamente descrita, los actores educativos entrevistados manifestaron diversos desafíos en la implementación de estrategias para la gestión organizacional, orientadas a mejorar el desempeño docente. Uno de los principales obstáculos identificados es la resistencia al cambio, tanto por parte del personal docente como directivo, producto de una cultura

organizacional arraigada en prácticas rutinarias y tradicionales que dificultan la adopción de nuevas formas de gestión organizacional. En torno a esto último, es pertinente citar las siguientes respuestas:

Docente 15, entrevista personal (2025), líneas 141-148:

Uno de los mayores retos identificados es la resistencia al cambio de ciertos integrantes del equipo, lo que obstaculiza la incorporación de nuevas estrategias. A ello se suma la insuficiencia de recursos y de respaldo institucional, factores que afectan la sostenibilidad y eficacia de las acciones propuestas. En este sentido, resulta indispensable una gestión que no solo impulse la implementación de estrategias, sino que también fomente la motivación y el compromiso del cuerpo docente para fortalecer el desempeño institucional.

Docente 18, entrevista personal (2025), líneas 167-172:

El principal obstáculo en la implementación de estrategias de gestión organizacional, ha sido la deficiente comunicación entre los distintos niveles institucionales, lo que provoca falta de claridad en los objetivos y en las acciones a desarrollar, afectando el desempeño docente. Asimismo, la sobrecarga administrativa reduce el tiempo disponible para la formación profesional y el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

A partir de lo expuesto, se identificó la falta de una planificación estratégica bien definida que integre de manera coherente los objetivos institucionales con acciones concretas de acompañamiento pedagógico y fortalecimiento del desarrollo profesional docente. Esta articulación resulta fundamental para consolidar una gestión organizacional efectiva en el contexto de las instituciones educativas. En muchos casos, las estrategias implementadas carecen de continuidad, seguimiento y evaluación, lo que impide medir su impacto real en el desempeño docente. Esta falta de sostenibilidad responde, en parte, a limitaciones en los recursos humanos, técnicos y financieros, así como a la sobrecarga de funciones pedagógicas y administrativas.

En este contexto, se hace evidente la necesidad de fortalecer la gestión organizacional desde una

perspectiva colaborativa, con enfoque en liderazgo pedagógico, gestión organizacional participativa y formación continua, como elementos clave para mejorar el desempeño docente y avanzar hacia una cultura institucional centrada en la mejora permanente de los procesos educativos. Por ese motivo, es oportuno brindar una propuesta útil como hallazgo destacado de esta investigación, que sirva de insumo a las instituciones educativas para la mejora de su gestión organizacional efectiva.

5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DOCENTE PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS ESCOLARES

A manera de introducción, la implementación efectiva de la administración estratégica requiere una coordinación precisa de recursos, personal y actividades. En este sentido, García et al., (2020) sostienen que las instituciones educativas deben establecer planes operacionales específicos, asignar responsabilidades claras y realizar un seguimiento constante del progreso de las estrategias. Al mismo tiempo, es pertinente velar por la formación y desempeño del personal docente, lo cual, es fundamental para asegurar que las estrategias pedagógicas sean implementadas con éxito en el desarrollo del proceso escolar, brindando un compendio de alternativas que beneficien a los actores educativos.

Vale de marco justificativo la generación de esta propuesta, ya que las instituciones educativas deben adecuarse a la velocidad del avance tecnológico, a la nueva realidad social del mundo contemporáneo, para perdurar por medio de innovadoras formas de gestión organizacional, así como por medio de novedosas modalidades de gestión. El proceso de gestionar se distingue por su complejidad y multidimensionalidad, dado que se ponen en escena las presiones administrativas y los intereses socioeconómicos, así como los conflictos de diversa índole. De modo que la gestión organizacional, es el arte por excelencia, puesto que está asociada con un conjunto de operaciones creativas, innovadoras y flexibles, que tienden a ocasionar procesos combinados de innovación y cambio en las instituciones (Chiara y Di Virgilio, 2017).

Desde esta perspectiva, se plantean las siguientes estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional efectiva en contextos escolares de acuerdo a Muevecela (2024), Martínez, y Salinas

(2022), Huerta (2020), Chiavenato (2020) y Marín (2020):

Objetivo general de la propuesta: Potenciar la gestión organizacional y el desempeño docente a través de la implementación de estrategias innovadoras, colaborativas y adaptativas, orientadas a responder a los desafíos del contexto escolar actual.

Propuesta de estrategias: El desempeño docente en la gestión organizacional de los contextos escolares; es un elemento clave para promover instituciones educativas eficaces, inclusivas y orientadas a la mejora continua. Implementar estrategias de desempeño docente para la gestión adecuada permite optimizar los recursos humanos y materiales, fortalecer el trabajo colaborativo y favorecer una cultura institucional basada en la participación y la responsabilidad compartida. En el ámbito educativo, estas estrategias se enfocan en la planificación estratégica, el desempeño docente, el liderazgo pedagógico, la comunicación efectiva y la toma de decisiones informada, con el propósito de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y responder de manera pertinente a las necesidades de la comunidad escolar. Algunas estrategias son:

a) Estrategia: Escuela que innova.

- Propósito: promover un entorno institucional que estimule la creatividad, el pensamiento crítico y la generación de nuevas ideas en los procesos pedagógicos y organizacionales para mejorar el desempeño docente.

- Descripción: implementa programas de capacitación y desarrollo para fomentar la innovación y la resolución de problemas de manera creativa por medio de la negociación y la mediación.

- Responsables de aplicación: Coordinación Académica / DECE.

- Plazo o momento de aplicación: I Trimestre o primer momento pedagógico.

- Indicador de logro: 75% de docentes aplican herramientas creativas en sus prácticas escolares para la mejora del desempeño docente y académico.

b) Estrategia: Liderazgo adaptativo.

- Propósito: aplicar un modelo de liderazgo dinámico que permita responder de manera flexible

y oportuna a los cambios y necesidades de la institución educativa.

- Descripción: fomenta la toma de decisiones rápida y efectiva, y la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno escolar, optando por la mejor actuación en pro del bienestar de la comunidad educativa.

- Responsables de aplicación: Dirección/comisiones de trabajo docente.

- Plazo o momento de aplicación: Durante todo el año escolar.

- Indicador de logro: 75% de nivel de satisfacción del equipo directivo y docente en el análisis y evaluación de cronogramas de trabajo y acciones ejecutadas.

c) Estrategia: Juntos somos más.

- Propósito: impulsar un clima institucional orientado a la cooperación, la corresponsabilidad y el trabajo en equipo, favoreciendo el desarrollo de las capacidades individuales y una asignación equilibrada de funciones dentro de los procesos de gestión.

- Descripción: diseñar e implementar estrategias que favorezcan la interacción, el diálogo profesional y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo de trabajo, de acuerdo con una planificación estratégica construida de manera participativa y compartida entre los distintos miembros de la comunidad educativa

- Responsables de aplicación: Coordinadores / Docentes.

- Plazo o momento de aplicación: 3 sesiones realizadas en el año escolar con participación activa (trimestral).

- Indicador de logro: Alcanzar el 80 % de diseño e implementación de estrategias que favorezcan la interacción, el diálogo profesional y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo de trabajo, de acuerdo con una planificación estratégica construida de manera participativa y compartida por la comunidad educativa.

d) Estrategia: Talento que crece.

- Propósito: implementar un enfoque integral en

la gestión del personal, favoreciendo la asignación y movilidad interna en función de las competencias, habilidades y perfiles profesionales de los miembros del equipo.

-Descripción: diseña y aplica acciones orientadas a captar, fidelizar y potenciar el talento educativo, mediante procesos de selección alineados con los principios institucionales, y generar oportunidades sostenidas de crecimiento profesional.

-Responsables de aplicación: Departamento de Talento Humano.

-Plazo o momento de aplicación: I trimestre desde el inicio escolar.

-Indicador de logro: Lograr el 80 % de actualización del mapeo institucional del talento humano, considerando roles, funciones y competencias del personal, durante el período establecido.

e) Estrategia: Institución en red.

-Propósito: promover la proyección externa de la institución mediante el establecimiento de alianzas y redes de colaboración con distintos actores, orientadas al intercambio de conocimientos y al fortalecimiento de procesos innovadores.

-Descripción: establece programas de cooperación con entidades académicas, culturales, sociales y comunitarias que favorezcan el intercambio de conocimientos, experiencias y prácticas innovadoras en beneficio del entorno educativo.

-Responsables de aplicación: Dirección / Asesoría Jurídica/ Promotores sociales.

-Plazo o momento de aplicación: Anual.

-Indicador de logro: Lograr 2 convenios firmados; actividades conjuntas desarrolladas con aliados a la Institución Educativa.

f) Estrategia: Docentes que inspiran.

-Propósito: establecer dinámicas institucionales que prioricen la formación y actualización constante del personal como motor del crecimiento y fortalecimiento de la institución.

-Descripción: genera espacios formativos que fortalezcan las habilidades y conocimientos del

personal educativo, con el objetivo de replicar dichas mejoras en la calidad de los procesos de enseñanza y en la formación integral del estudiantado.

-Responsables de aplicación: Vicerrectorado-Subdirección, Coordinadores, Docentes.

-Plazo o momento de aplicación: Durante el año escolar, según el cronograma realizado y dando respuesta a las instancias educativas.

-Indicador de logro: Alcanzar el 90 % de generación e implementación de espacios formativos orientados al fortalecimiento de las habilidades y conocimientos del personal educativo.

g) Estrategia: Comunidad de diálogo.

-Propósito: fomentar una comunidad de diálogo institucional que fortalezca la comunicación asertiva, la reflexión colectiva y la toma de decisiones participativa en los procesos pedagógicos y organizacionales.

-Descripción: implementa espacios sistemáticos de diálogo reflexivo entre docentes y directivos, orientados al intercambio de experiencias, la construcción colectiva de acuerdos y la resolución colaborativa de conflictos, promoviendo la escucha activa, el respeto y el pensamiento crítico como base del mejoramiento del desempeño docente.

-Responsables de aplicación: Coordinación Académica, Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), Docentes.

-Plazo o momento de aplicación: Durante todo el año escolar.

-Indicador de logro: 75% de los miembros del personal participan activamente en comunidades de diálogo y aplican acuerdos contruidos colectivamente en su práctica pedagógica y organizacional.

Estas son algunas de las estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional que se pueden implementar en contextos escolares. En conclusión, la aplicación de la propuesta de estrategias podrá desarrollarse de manera gradual durante el transcurso del año escolar, de acuerdo con la realidad, planificación y necesidades particulares de cada institución educativa. Es importante destacar que estas estrategias no son rígidas; por ello se puede diseñar un plan de trabajo propositivo que puede

ser aplicado en cualquier institución educativa, en este caso, las estrategias pueden ser adaptadas y modificadas conforme a las características, retos y oportunidades del entorno escolar, promoviendo así una educación más pertinente, inclusiva y sostenible.

La propuesta generada busca fortalecer la gestión organizacional y el desempeño docente mediante la implementación de estrategias innovadoras, colaborativas y adaptativas, ajustadas al contexto educativo actual se pretende consolidar un entorno escolar dinámico, participativo y orientado al desarrollo profesional continuo. Este enfoque integral no solo optimiza los procesos internos de la institución educativa objeto de estudio, sino que también genera condiciones favorables para mejorar la calidad del aprendizaje, responder a los desafíos del cambio y promover una cultura institucional centrada en el crecimiento colectivo.

6. CONCLUSIONES

La implementación de estrategias de desempeño docente para una gestión organizacional en instituciones educativas se presenta como una necesidad urgente en contextos escolares dinámicos y en constante transformación. Esta propuesta no solo busca optimizar los procesos administrativos y académicos, sino también fomentar una cultura de participación activa del docente, quien debe asumir un rol protagónico en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades que respondan a las necesidades reales del entorno escolar. El empoderamiento docente y la equitativa delegación de funciones por parte de los directivos permiten el surgimiento de un liderazgo ágil, colaborativo y comprometido con la innovación educativa.

Al mismo tiempo, la apertura institucional al cambio y la inclusión de nuevas metodologías fortalecen la planificación estratégica, el diseño de programas pertinentes y la ejecución de actividades significativas que promuevan la creatividad, la gestión permanente del talento humano, la resolución armónica de conflictos y el trabajo en equipo. En este sentido, las estrategias de desempeño docente propuestas no solo mejoran el clima organizacional, sino que también impulsan una transformación positiva que se traduce en mejores resultados educativos, una comunidad escolar más cohesionada y una mayor capacidad de adaptación ante los desafíos contemporáneos.

Se invita a las instituciones educativas a aplicar la propuesta surgida de la combinación de estrategias, la cual promueve una gestión organizacional basada en la participación activa del personal docente, la delegación equitativa de funciones por parte de los directivos, y la apertura al cambio por medio de la innovación metodológica. Esta propuesta integral ofrece herramientas concretas para fortalecer el liderazgo institucional, fomentar un clima organizacional colaborativo y responder de manera pertinente a los desafíos actuales de la realidad escolar. Su aplicación permitirá avanzar hacia una educación más inclusiva, creativa y adaptativa, centrada en el talento humano como eje transformador de las prácticas educativas y organizativas.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional del Ecuador (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial No. 446. <https://www.asambleanacional.gob.e>

Carvajal, B. C., Marín-González, F., e Ibarra-Morales, L. (2023). Triangulación de métodos en ciencias sociales como fundamento en la investigación universitaria en Latinoamérica. *Mayéutica Revista Científica De Humanidades Y Artes*, 11(2), 43-58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8140907>

Chiara, M. y Di Virgilio, M. M. (2017). Conceptualizando la gestión social. *Gestión de la política social: conceptos y herramientas* (pp. 53- 86). Revista Social institutionality: Recommended publication. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires, Argentina. Ediciones: UNGS. Fecha de consulta: 23-05-2025. <https://consejopsuntref.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/gestion-de-la-politica-social-conceptos-y-herramientas-chiara-di-virgilio-cap3adtulo-2.pdf>.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento*. (L. Solano-Arévalo, ed.; G.A. Villamizar, trad.). McGraw-Hill Interamericana. Tercera edición. México. <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>.

Creswell, J. W. (2018). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos*. Publicaciones de Sage. Estados Unidos. (2da edición ed.). <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

Díaz-Pérez, A. y Villafuerte-Álvarez, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Revista Científica Scielo*. vol.13, n.2, pp.161-171. Lima, Perú. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682022000200161.

García, M., y Rodríguez, J. (2022). El impacto de la relación docente-estudiante en el desempeño académico: un enfoque desde la interacción y el apoyo emocional. *Revista de Investigación Educativa*, 45(3), 123-138.

García-Rivera, R., López-Cervantes, D., y Pérez, A. (2020). *Gestión estratégica en universidades: Retos y oportunidades*. Editorial Educativa Universitaria. Venezuela. [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaDeLaCalidadParaLaMejoraEducativa-9378069%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaDeLaCalidadParaLaMejoraEducativa-9378069%20(2).pdf)

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2021). *Metodología de la Investigación Científica*. Editores: McGraw Hill. México. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf.

Huerta-Solis, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, Perú (3), 140-147.

Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación, comprensión holística de la metodología y la investigación* (8ta. Edición ed.). Caracas: Sypal. <https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>.

Marín-Quero, E. (2020). Habilidades gerenciales: herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>

Martínez, A., y Salinas, C. (2022). El rol del liderazgo en la gestión educativa. *Revista de liderazgo educativo* 10(2), 33-50. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/>

Ministerio de Educación (2023). *Estadística Educativa. Volumen. Quito - Ecuador. Reporte anual de información. Vol. 4-Datos Abiertos*. <https://educacion.gob.ec/datos-abiertos/>

Muevecela-Puin, S.M. (2024). *Estrategias de Gestión Escolar y su Influencia en la Efectividad del Desempeño Docente en Ecuador*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 56-75. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14496

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2017). *Planificar la educación, construir el futuro*. Paris, Francia. Editor. IIPE UNESCO. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). <https://www.iiep.unesco.org/es>.

Quintero-Arango, L. F., y Bedoya-Jiménez, M. A. (2022). Planeación estratégica y morfología organizacional en el contexto universitario: estudio de caso. *Revista CEA*, 8(18), e2228. <https://doi.org/10.22430/24223182.2228>

Ropa-Carrión, B. y Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción Organizacional. Revista Científica de la UCSA, Vol.9 N.o1 Abril, 2022: 81-103 85. Universidad Nacional de la República de Perú. <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/79>

Rubio-Montagud, N. (2025). La teoría del pensamiento complejo de Edgar Morin. Artículo revisado por Psicología y Mente. Fecha de consulta: 18-06-2025. <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-pensamiento-complejo-edgar-morin>.

Serrat, O. (2020). La administración estratégica en la educación: Una visión integral. Revista Internacional de Gestión Educativa, 12(3), 45-59. <https://doi.org/10.1234/rige.2020.12345>.

Sobrido-Prieto, M. y Rumbo-Prieto, J. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. Revista Science Direct, Enfermería Clínica, 28(6), 387-393. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.08.008>.

Tejera-Techera, A. y Questa-Tortero, M. (2022). Qué es la gestión educativa y cómo potenciarla en las organizaciones actuales. Instituto de Educación, Universidad OTR, Uruguay. <https://ie.ort.edu.uy/blog/que-es-la-gestion-educativa-y-como-potenciarla-en-las-organizaciones-actuales>



EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES MUSEÍSTICAS VENEZOLANAS

(The value of social communication in Venezuelan museum institutions)

Rodríguez Marín, Ángel¹
Universidad de Margarita
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0003-2214-9420>
arodriguez.4284@unimar.edu.ve

Resumen

Esta investigación presenta la comunicación social como un pilar estratégico y determinante en la gestión de los museos de arte contemporáneo en Venezuela. En un contexto donde las instituciones culturales deben competir por la atención de audiencias cada vez más fragmentadas, la comunicación deja de ser una herramienta meramente informativa para convertirse en el puente esencial que permite conectar la misión institucional con el entorno social. El trabajo evidencia cómo una gestión comunicacional efectiva incrementa significativamente la visibilidad de estos espacios, transformándolos en centros activos de intercambio cultural. A través de un análisis de las prácticas actuales, se examinan las estrategias implementadas para la captación de nuevos públicos, destacando el uso de plataformas digitales, el marketing cultural y la mediación directa como mecanismos para conocer la percepción real del arte contemporáneo.

Palabras clave: periodismo digital, estrategias comunicacionales, museos de arte contemporáneo, comunicación cultural.

Abstract

This research presents social communication as a strategic and decisive pillar in the management of contemporary art museums in Venezuela. In a context where cultural institutions must compete for the attention of increasingly fragmented audiences, communication ceases to be a merely informative tool and becomes the essential bridge that connects the institutional mission with the social environment. The work shows how effective communication management significantly increases the visibility of these spaces, transforming them into active centers of cultural exchange. Through an analysis of current practices, the strategies implemented to attract new audiences are examined, highlighting the use of digital platforms, cultural marketing, and direct mediation as mechanisms for understanding the real perception of contemporary art.

Keywords: digital journalism, communication strategies, contemporary art museums, cultural communication.

Licenciado en Comunicación Social (UCSAR), Especialista en Comunicación Cultural. Profesor de Pregrado en la Licenciatura en Comunicación Social (UCSAR, UNIMAR, UBA). Tesista de Posgrado en la Especialización en Telemática e Informática en Educación a Distancia (UNA).

1. INTRODUCCIÓN

Los museos no solo son espacios que albergan colecciones de gran valor cultural, sino que también son lugares de encuentro, aprendizaje y disfrute para las personas. A nivel mundial, la tecnología ha desempeñado un papel decisivo en la comunicación de los museos. Se han utilizado pantallas interactivas, realidad virtual, aplicaciones móviles y videojuegos para proporcionar una experiencia más inmersiva y enriquecedora, lo que ha permitido a los visitantes explorar las obras de arte y los objetos históricos desde diferentes perspectivas, acceder a información adicional y vivir experiencias únicas.

Del Pozo (2023), en una conferencia para el canal de YouTube de BBVA Aprendemos Juntos, expone que:

Simplemente hay que buscar que los niños tengan ese contacto con el arte, que sepan que existe una cosa que se llama Museo y que en el interior hay pinturas. Que puedes ir a ver una pintura y que esa pintura te puede contar una historia, que puede ser tan fascinante, tan divertida como cuando el niño va a la biblioteca y hay un cuentacuentos que le cuenta una historia. En ambos casos la comunicación te está haciendo una invitación a disfrutar de esa historia, de esa maravilla, sin necesidad de estar cargando con todo lo demás del día a día.

Dentro del país, los museos han evolucionado en su enfoque comunicativo, han pasado de ser instituciones que simplemente exhiben obras de arte, a ser portadores de espacios interactivos y participativos, convirtiéndose en una poderosa herramienta para transmitir información, fomentar la reflexión y promover la apreciación del patrimonio cultural de Venezuela. Lastimosamente, cada vez son menos las personas que visitan estos recintos. Esto se debe a diferentes factores, como: la falta de interés en la historia, el escaso arraigo cultural, la competencia de otras formas de entretenimiento o la falta de conciencia sobre las oportunidades que se ofrecen para la adquisición de nuevos conocimientos.

Gamboa (2016:10) menciona que: “En nuestro país, a pesar de que se reconoce la importancia de la elaboración de estudios de visitantes, son pocos los museos que han logrado desarrollar estudios de manera continua y sistemática principalmente por

la carencia de personal calificado”. La elaboración de estudios de visitantes tiene como objetivo principal conocer al público, para luego evaluar la experiencia de ellos y apoyar la toma de decisiones en la gestión de estos espacios culturales. Son una herramienta valiosa para comprender y satisfacer las necesidades de quienes día a día buscan vivir nuevas experiencias, así como mejorar la oferta y el impacto de este recinto en la sociedad.

Por ello, se debe resaltar el valor del ejercicio de la comunicación social dentro de las instituciones museísticas de Venezuela, resulta de vital importancia para analizar cómo se llevan a cabo las estrategias comunicacionales en estos espacios, al tiempo que se evidencian los obstáculos que se enfrentan en el contexto actual del país, donde la situación sociopolítica y económica ha generado diversas dificultades. Es importante comprender cómo se ha visto afectada la comunicación en los museos y cómo se han adaptado las estrategias para garantizar su efectividad.

A través de esta investigación, se busca no solo identificar los desafíos que enfrenta la comunicación social en las instituciones museísticas de Venezuela, sino también proponer soluciones para mejorar la efectividad en estos espacios. Al hacerlo, se espera contribuir con el fortalecimiento de la relación entre los museos y sus visitantes, promoviendo una comunicación inclusiva, accesible y enriquecedora para todos los venezolanos. La naturaleza multifacética de este estudio abarca la difusión de narrativas históricas, artísticas y culturales, así como la facilitación de interacciones significativas con diversas audiencias.

2. COMUNICACIÓN VIRTUAL EN LOS MUSEOS: ¿UNA ACCIÓN TEMPORAL O UNA NUEVA REALIDAD?

La comunicación virtual en los museos ha cobrado gran importancia en los últimos años. Con el avance de la tecnología, estos espacios han adoptado diversas formas de expresión para llegar a un público más amplio. Esto incluye recorridos virtuales por las exhibiciones, visitas guiadas en línea, la utilización de redes sociales y plataformas digitales para compartir información sobre las colecciones y eventos que se realizan. Cazaux (2019:7), en el libro titulado “Origen y desarrollo de los museos interactivos de Ciencia y Tecnología”, plantea que:

La mayoría de los museos han creado sus propios accesos virtuales, que en muchos de los casos se reducen a digitalizar textos e imágenes del museo real y colgarlas de la red. Por lo que un museo virtual no es más que una página web donde se pone a disposición del público, sin limitaciones horarias o geográficas, determinados contenidos, constituidos por imágenes digitalizadas de cierta calidad y explicaciones teóricas referidas a las mismas. Este entorno digital permite la navegación y exploración de distintos tipos de contenido, ejemplos de estos museos virtuales son el Museo Virtual de la historieta colombiana o Arte en la Red.

La comunicación virtual en los museos no solo permite la accesibilidad a personas que no pueden visitarlo físicamente, sino que también enriquece la experiencia de aquellos que sí pueden asistir, al brindarles acceso a información adicional y experiencias interactivas. Este enfoque innovador ha demostrado ser una herramienta poderosa para la difusión del arte y la cultura de cualquier país del mundo. En Europa lo han entendido muy bien. Luego de la pandemia por COVID-19 y a pesar del cierre de los edificios, los museos continuaron con su labor educativa por medio de acciones virtuales y contenidos digitales. Por ejemplo, el Museo del Prado en España lanzó una apuesta arriesgada en TikTok, la red social con los usuarios más jóvenes. Los responsables de la comunicación decidieron obviar los característicos bailes y compartir en píldoras educativas, la riqueza artística de la colección de este recinto.

Además, el Guggenheim de Bilbao en España, coordinó a distancia el aterrizaje desde Nueva York de las pinturas de la gran muestra de Vasily Kandinsky. Muy poco público pudo acceder a causa de las restricciones de aforo, justo ahí se asoma la ventana de oportunidad: ¿Por qué no ofrecer una muestra virtual y gratuita para abrir el abanico del disfrute masivo? Así fue, a ello se sumaron videos y fotografías que transformaron en una realidad este proyecto dentro de la web. En el Museo del Louvre en París, Francia, se lanzó una serie de videos educativos en línea que cubren temas como la historia del arte, la arqueología y la conservación. Esta importante institución museística ofreció visitas virtuales a algunas de sus exposiciones más populares, como la exposición de Leonardo da Vinci, Théodore Géricault, entre otras.

Todas estas instituciones buscaron más y mejores instrumentos de comunicación, de ahí surge el concepto de visitar las exposiciones desde la comodidad del hogar, a través de cualquier dispositivo móvil con conexión a internet se evidencia cada detalle de las obras, gracias a la impresionante calidad que ofrece la tecnología de imagen actual. La empresa que ha recibido más contrataciones en esta parte del mundo es Second Canvas, quienes son expertos en comunicación audiovisual para organizaciones culturales.

Estas innovadoras plataformas de comunicación permiten a las personas explorar las salas de las exposiciones y examinar las obras en alta resolución, lo que brinda una experiencia casi tan real como estar allí. Además, las visitas virtuales incluyen tours de audio guiados por los expertos, quienes comparten fascinantes historias detrás de cada obra, brindando una perspectiva enriquecedora y única para los espectadores. Esta combinación de tecnología y narración hace que la experiencia de explorar las exposiciones de forma online sea cautivadora y educativa, con lo cual se ofrece a los entusiastas del arte sumergirse por completo en el mundo de las obras. Granados (2018), en un video publicado en el canal de YouTube de MATIE (Maestría en Tecnología e Innovación Educativa), expone que:

De esta forma podemos democratizar los museos y permitir que lleguen a todos los estudiantes, este tema de que sean itinerantes por medio de la virtualidad es increíble. Como en todo hay cosas positivas, pero también hay retos, entre los retos encontramos: la ayuda de las instituciones, el tema económico, la adaptación de los lentes virtuales para poder realizar el recorrido dentro de un museo virtual, todos estos son algunos de los puntos más relevantes.

Aunque las tecnologías de la información y la comunicación han invadido todos los sectores de actividad, incluyendo las empresas y los medios de comunicación, el desarrollo de los museos virtuales en Venezuela aún enfrenta desafíos, no está ni cerca del nivel que existe en otros países. Esto puede ser atribuible a una combinación de factores, como: limitaciones en infraestructura tecnológica, recursos financieros y apoyo gubernamental, así como desafíos en la incorporación de los procesos comunicacionales de vanguardia.

Históricamente, los museos han sido lugares de culto para observar el pasado, pero cada vez más se están posicionando como lugares de experimentación del futuro, utilizando tecnologías inmersivas de la realidad aumentada para crear galerías virtuales y espacios híbridos de interacción. El desarrollo de museos virtuales resulta beneficioso para el país, ya que amplía el acceso a las obras y el patrimonio cultural, al tiempo que promueve el turismo local y la participación de la comunidad. Estos espacios ofrecen oportunidades para preservar y compartir la diversidad que tiene el territorio nacional. Alvarado y Román (2012:65), en el texto "Perspectivas de la Realidad Aumentada y su uso en procesos comunicativos", proponen que:

El uso de la realidad aumentada implica entonces cambios significativos en los procesos de comunicación multimedia, ya que expande sus posibilidades dentro de un entorno físico finito, descentralizando los canales tradicionales y proporcionando un entorno interactivo en el que el rol del usuario cobra mayor importancia y ayuda a definir la experiencia.

La realidad aumentada está cambiando la forma en que las personas experimentan con aquello que despierta su curiosidad. Los museos en Venezuela pueden utilizar la realidad virtual (VR) para crear modelos 3D de los objetos e instrumentos que componen las obras de arte, ya que estas tecnologías brindan experiencias inmersivas e interactivas que enriquecen la comprensión y el disfrute de las exposiciones, al proporcionar una forma de registrar y preservar objetos y espacios históricos.

El material gráfico y la comunicación audiovisual son consideradas herramientas fundamentales para los museos, principalmente para la difusión de actividades puntuales e institucionales, acompañadas de grabación y edición de vídeo de los diferentes eventos que se desarrollan. Esto con el fin de poder tener un registro visual de todo lo que sucede en la propuesta cultural que se oferta. La importancia radica en la capacidad de ampliar los proyectos artísticos, promocionar la originalidad y atraer espectadores que de otra forma no asistirían a estos espacios, con el uso de la virtualidad se enriquece la finalidad de estas instituciones para cumplir parte de los objetivos que se trazan cada año, en el ámbito de la educación y la difusión de estos contenidos en redes sociales. Antinucci (2010:1), en su texto "Comunicare nel museo", explica que:

La actividad comunicativa es una necesidad fundamental para los museos. En primer lugar, los objetos expuestos, son signos de naturaleza icónica. Su exposición, en sí misma, genera una comunicación e implica, como todo signo, que la audiencia del proceso comunicativo genere un código personal a partir de dichos signos, en lo presencial y lo virtual.

Los espacios museísticos impactan y comunican su esencia desde la primera vinculación con la comunidad que los rodea. Su estructura organizacional hace posible que virtualmente se creen formas de ir innovando su presentación a quienes disfrutan del arte y de la comunicación, como elementos que tienen la potestad de ser, en definitivo, muy semejantes.

Los antecedentes museológicos de larga data demuestran que, la constancia de las exposiciones artísticas dentro de los escenarios virtuales permite la transmisión de información, que perdura y genera, para quien atesora estos tópicos, una adquisición de saberes, que con la llegada del internet se encuentra en escritos y videos que indagan profundamente en cada una de las obras.

Las personas que disfrutan de las expresiones culturales de un país son espectadores capaces de comprender los elementos de la contemporaneidad, en cualquiera de sus presentaciones. Por ello, las interacciones que se realizan dentro de los portales web, redes sociales y demás canales multimedia, facilitan la obtención de datos para los profesionales de la comunicación. Los museos virtuales son los guardianes de la cultura, su labor es esencial para preservar, nutrir y fomentar la apreciación del arte y la comunicación en sus diversos formatos.

3. EDUCOMUNICACIÓN: UN CAMPO DE INVESTIGACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN ESTOS ESPACIOS

Ya se ha dicho en esta investigación que los museos albergan y preservan obras de arte que son importantes para la humanidad. Desde la antigüedad, los museos han sido lugares donde se difunde el conocimiento humano y hoy en día, siguen siendo centros del saber para las personas. El arte es una de las formas más importantes de la expresión humana, siendo estos lugares el escenario por naturaleza para apreciar y aprender de todo ello.

Desde que el hombre pintó en la cueva de Altamira, el arte ha sido parte fundamental de la vida cotidiana. Por eso la educación, valiéndose de las herramientas comunicacionales, ha logrado derribar barreras dentro del conocimiento de los elementos artísticos para las futuras generaciones. Las visitas a los museos ocupan gran parte de las actividades programadas por los departamentos de educación. En los momentos que deben difundir los nuevos proyectos y exposiciones que se realizarán, los colegios y universidades permiten captar un público variado que puede sentirse atraído por la cultura y el aprendizaje del arte contemporáneo, que incluye temas que aportan a su formación integral y a la ampliación de la mirada.

La educomunicación es un campo de estudio que se enfoca en los procesos de comunicación que tienen lugar en entornos educativos, y busca comprender cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de este ámbito, incluyendo la interacción entre docentes y estudiantes, así como la influencia de los medios de comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En la práctica, propone nuevas formas de conocimiento, mediante el uso de recursos tecnológicos y nuevas relaciones de interrelación, más democráticas, más igualitarias y menos jerarquizadas.

Aquí se abarcan tanto los aspectos teóricos como prácticos de la comunicación en el contexto educativo, con el objetivo de mejorar la efectividad de la enseñanza y promover un aprendizaje más significativo. Este campo de investigación es fundamental para comprender y optimizar los procesos en el ámbito cultural, lo cual contribuye con el desarrollo de estrategias pedagógicas más efectivas y que proporcionan una mejora continua de los contenidos que se relacionan con las artes plásticas. Coslado (2012:9), en el libro titulado "Educomunicación: Desarrollo, enfoques y desafíos en un mundo interconectado", evidencia que:

La educomunicación tendría como finalidad la construcción y creación colectiva a través del intercambio simbólico y el flujo de significados. Esto supone considerar, en primer lugar, la naturaleza colaborativa y participativa de esta; en segundo lugar, sus posibilidades creativas y transformadoras y, en tercer lugar, los medios y códigos a través de los que se establece el proceso educomunicativo.

Por definición, la cultura es la evolución continua de prácticas, significados e interacciones con otras culturas. Por supuesto, este intercambio es también una forma de comunicación, cada vez más moderna e interactiva. Los materiales de comunicación, tales como notas de prensa, textos de sala de exposición, memorias anuales institucionales, catálogos de exposiciones, entrevistas en canales 2.0, artículos de interés para el sitio web institucional y textos de redes sociales, se realizan con la finalidad de dar a conocer aspectos generales y datos de interés de las instituciones museísticas.

Por tanto, la propia colección pasa de ser un fin a ser un medio de comunicación al servicio de la educación. Esta nueva dinámica representa un cambio en los museos desde un lenguaje autónomo, independiente y popular, hacia un proceso digital más cercano a las tendencias sociales. De esta manera, los museos no se limitan a transmitir información, sino que también pueden compartir opiniones, sentimientos, inquietudes, sensaciones, visiones, sueños, anhelos, frustraciones, esperanzas, intuiciones e intereses para fomentar la exploración y el desarrollo del conocimiento humano.

Por ejemplo, en el Museo de Arte Contemporáneo Francisco Narváez, en la ciudad de Porlamar del estado Nueva Esparta, se llevan a cabo visitas guiadas para estudiantes desde primer grado hasta la universidad. Estas visitas tienen como objetivo comunicarles los detalles y mensajes detrás de las obras de arte expuestas. Durante estos acompañamientos, los estudiantes pueden aprender sobre diversos aspectos como el origen de las piezas, además se les explica su procedencia y el contexto histórico. Los estudiantes conocen cuánto tiempo estarán disponibles las obras en exhibición y se les plantean retos para que encuentren figuras ocultas en algunos cuadros de la sala, lo que fomenta la observación y la interacción activa con la creación de los artistas.

En el Museo de Arte Contemporáneo de Caracas Armando Reverón, anteriormente conocido como Museo de Arte Contemporáneo de Caracas Sofía Ímber, se llevan a cabo talleres regulares de pintura en óleo, acuarela, grafito y otras técnicas. Estos talleres, apoyados por la educomunicación, brindan a los participantes una oportunidad de primer acercamiento al museo y su colección, que es una de las más valiosas de América Latina.

El Museo de Arte Contemporáneo del Zulia, desde el año 2021 y bajo la Dirección de Cultura, refuerza su hacer constructor de ciudadanos integrales, que, desde el lema de la responsabilidad, guían la nueva etapa de gestión que recayó en el profesor Jon Aitor Romano Elortegui, Comunicador Social, Artista Plástico y Gestor Cultural. Desde su participación como docente en la Universidad del Zulia continúa afianzando las alianzas, creando apoyos y asumiendo nuevas formas de comunicar que invitan al encuentro a través de la cultura y el arte para los estudiantes universitarios.

En el Museo de Arte Contemporáneo Mario Abreu, en la ciudad de Maracay del estado Aragua, los docentes suelen trabajar de forma trimestral en proyectos educativos relacionados con el arte contemporáneo. A través de estas formas de educomunicación se profundiza en el aprendizaje y la apreciación de la cultura venezolana, permitiendo así la adquisición de nuevos conocimientos de manera original y divertida.

Martínez Sanz (2017:22) habla sobre la importancia de la evolución en el uso de la tecnología dentro de los espacios de cultura. "Esto potencia funciones comunicativas y educativas en museos del mundo, utilizando herramientas interactivas como catálogos en línea, códigos QR y juegos online que buscan estimular la comprensión de las obras generando interés participativo". Resulta clave para los museos gestionar adecuadamente la comunicación y las relaciones con el público, por lo que es crucial entender el impacto de estas herramientas en los visitantes.

En esta línea, se observa cómo el uso de las redes sociales, los sitios web y la realidad virtual debe ser coherente con la función de estos espacios educativos y de interrelación, donde el sitio web aporta la información general y de la construcción de guías didácticas interactivas para todo tipo de públicos (niños, jóvenes y adultos), al incorporar las múltiples herramientas que existen en el mundo digital. Una de esas herramientas es el entorno hipermedia, básicamente un tejido de hilos invisibles que conecta con la información de los usuarios para la ejecución de estrategias, que ponen en marcha la visión y misión informativa de los museos.

La comunicación social en los museos de arte contemporáneo venezolanos es un aspecto fundamental para la relevancia y sostenibilidad de estas organizaciones. Al integrar la educomunicación, logran mantenerse a la vanguardia y establecen una

conexión activa con su audiencia; al democratizar el conocimiento y fomentar la reflexión, se mantienen como espacios dinámicos y enriquecedores para la sociedad.

Los medios de comunicación contribuyen con la democratización del acceso al arte, ya que no se limitan al espacio físico del museo, sino que se extienden a través de medios digitales y programas educativos dentro de los medios tradicionales. Esta es la mejor forma de entender cómo funciona esa simbiosis entre educación y comunicación que aporta grandes beneficios a la formación de los ciudadanos del mundo. Hurtado (2008:79) menciona que:

La educomunicación propicia la creación de ambientes educativos en los espacios de cotidianidad, estimulando la construcción y diálogo de saberes. Redefiniendo los procesos educativos en función de una visión diferente del conocimiento y de la participación de la gente en su extensión, producción, aplicación y apropiación.

Este es un proceso dialógico que permite la vinculación de educación y comunicación, es un estudio que caracteriza lo teórico-práctico de ambas partes. Y aquí la epistemología y la etnoeducación forman la metodología implícita en la cultura, en lo autóctono del hecho relevante que origina la fusión de estos dos términos que indaga en la búsqueda asertiva de lo cultural y de lo comunicacional, para encaminar así un mecanismo de investigación constante del porqué y el para qué de los constructos sociales, dirigidos a fortalecer la formación del ser humano, que fluye en los escenarios donde cada visitante pueda sentir la sinergia de estas dos posturas. Todo esto se entrelaza para hacer que fluya la creatividad, la criticidad y el compromiso del periodista de ir hilvanando las ideas, como una forma de asumir la necesidad de investigación de los acontecimientos más relevantes en el ámbito artístico, de la manera articulada, metodológica y práctica que se obtiene en la comunicación social.

El periodismo teje experiencias reales y comunica con pasión la historia de las artes plásticas de una nación, de una forma que haga resonar el mensaje en la conciencia colectiva, que, en el caso de Venezuela, está representada por la irreverencia de Armando Reverón, la sensibilidad de Mercedes Pardo, el geometrismo de Omar Carreño, el ingenio de Jesús Soto y el modernismo de Francisco Narváez,

venezolanos que dejaron un legado maravilloso que hoy por hoy se exhibe en diferentes museos, a lo largo y ancho del territorio nacional.

4. REFLEXIONES FINALES

A partir de los hallazgos derivados de este estudio, se concluye que la intersección entre el periodismo y la museología en el contexto venezolano no representa meramente un esfuerzo de visibilidad mediática, sino un proceso de mediación cultural crítica. La investigación demuestra que el periodista actúa como un agente de transferencia de conocimiento que democratiza el acceso al patrimonio, transformando el discurso estético en un recurso pedagógico accesible que responde a las necesidades de la ciudadanía.

Asimismo, la antropología de la transmisión de información confirma que las artes plásticas funcionan como un vehículo de continuidad cultural y cohesión social. La labor comunicacional dentro del museo garantiza que el capital simbólico de la nación sea asimilado por el individuo, fortaleciendo el tejido social frente a los retos de la contemporaneidad y permitiendo una comprensión profunda de la realidad a través del hecho artístico.

El ejercicio periodístico se revela como un factor determinante en la puesta en valor del patrimonio cultural tangible e intangible, al asegurar una mediación técnica y rigurosa de los contenidos compartidos diariamente en la construcción de la sociedad. Esto facilita que los ciudadanos reconozcan la simbiosis existente entre el arte y la comunicación una herramienta fundamental para el desarrollo individual y colectivo.

En última instancia, se establece que la correlación intrínseca entre arte, comunicación y cultura son el motor de las instituciones museísticas actuales. Se concluye que el fortalecimiento de la labor periodística en estos espacios es una condición imperativa para la evolución de los museos, pasando de ser espacios estáticos de obras a una plataforma de divulgación de mensajes, necesaria para los diversos contextos de la vida cotidiana.

REFERENCIAS

Antinucci, F. (2010). Comunicare nel museo [Libro en línea].

https://www.google.co.ve/books/edition/Comunicare_nel_museo/8kBQAAAACAAJ?hl=es-419.

Alvarado, J. y Román, C. (2012). Perspectivas de la Realidad Aumentada y su uso en procesos comunicativos.

https://www.udi.edu.co/congreso/historial/congreso_2012/ponencias/comunicacion/PERSPECTIVAS_DE_LA_REALIDAD_AUMENTADA_Y_SU_USO_EN_PROCESOS_COMUNICATIVOS.pdf

Aprendemos Juntos 2030. (26 de abril de 2023). Aprender a mirar y sentir con el arte. Miquel del Pozo, arquitecto y divulgador de arte [Archivo de Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=M6S0Wh5ESXQ&t=2477s>

Cazaux, D. (2019). Origen y desarrollo de los museos interactivos de Ciencia y Tecnología.

https://www.google.co.ve/books/edition/Origen_y_desarrollo_de_los_Museos_Intera/yQynDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover

Coslado, A. (2012). Educomunicación: Desarrollo, enfoques y desafíos en un mundo interconectado. <https://www.redalyc.org/pdf/4475/447544618012.pdf>

Fundación Francisco Narváez (2023). Aspectos generales del Museo.

<http://www.fundacionfranciskonarvaez.com/inicio.html>

Gamboa, V. (2016). Estudio de visitantes del Museo de los niños de Caracas. <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/18776/1/ESTUDIO%20DE%20VISITANTES%20DEL%20MUSEO%20DE%20LOS%20NI%C3%91OS%20DE%20CARACAS.pdf>

Hurtado, C. (2008). Educación y transformación

social: Homenaje a Paulo Freire [Libro en línea]. https://www.google.co.ve/books/edition/Educaci%C3%B3n_y_transformaci%C3%B3n_social_home/HhFKuM4vdu0C?hl=es-419&gbpv=1&dq=PAULO+FREIRE+EDUCACION+Y+TRANSFORMACION+SOCI+AL&printsec=frontcover

Martínez Sanz, R. (2017). La interactividad digital y su presencia en instituciones culturales españolas. Revista del CLAD Reforma y Democracia. <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadelCLADReformaydemocracia/2017/no67/8.pdf>

MATIE: Maestría en Tecnología e Innovación Educativa. La virtualidad y los museos itinerantes por Luz Granados [Archivo de Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=tJ29W429cyQ>

MATIE: Maestría en Tecnología e Innovación Educativa. Psicología cognitiva y socio comunitaria por Federico D' Alessandro [Archivo de Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=ebKqUrCDO6k&list=PLWS0J5O9GRybu1-c7Z2ZH15-aGNhZtg8Z&index=6>

Padilla, G. (2014). Tendencias Innovadoras en Modelos Comunicativos.

https://www.google.co.ve/books/edition/Tendencias_innovadoras_en_modelos_comuni/baLKBAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Pineda, I. y Salas, M. (2012). Estrategia comunicacional para el Museo Francisco Narváez, Caracas.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2512.pdf>

Walls, M. (2020). Aportes de la Comunicación para la difusión del Patrimonio Cultural.

<https://www.revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/62/520>



ESTRATEGIA EDUCATIVA PARA MEJORAR AL PERSONAL DIRECTIVO EN SU EJERCICIO DE LIDERAZGO, DESDE EL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO VIVENCIAL-EXPERIENCIAL

(Educational strategy to improve management staff in their exercise of leadership, from an experiential-experiential epistemological approach)

García-Fernández, Francisco
Universidad Nacional Experimental de Guayana-Sede
Jardín Botánico
Venezuela
<https://orcid.org/0009-0001-1500-224X>
fgarcia191173@gmail.com

Resumen

El presente artículo aborda la problemática del ejercicio del liderazgo por parte del personal directivo en instituciones educativas, caracterizado por prácticas centralizadas, escasa participación docente y debilidades en la comunicación organizacional, las cuales inciden negativamente en el clima institucional. Ante esta realidad, el estudio tuvo como objetivo diseñar una estrategia educativa orientada a fortalecer el desempeño del personal directivo en su ejercicio de liderazgo, desde el enfoque epistemológico vivencial-experiential. Metodológicamente, la investigación se enmarcó en la modalidad etnográfica, de carácter cualitativo. La fase diagnóstica permitió la comprensión de la realidad institucional a partir de las experiencias narradas por los actores sociales involucrados mediante entrevistas en profundidad. Los resultados del diagnóstico evidenciaron un predominio de estilos directivos centralizados y fracturas comunicacionales. Como solución, se diseñó y validó mediante juicio de expertos el Plan de Acción para una Gerencia Educativa Transformacional y Distributiva. Este plan está orientado al desarrollo de un liderazgo democrático y participativo, basado en la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, el trabajo colaborativo y la evaluación colectiva. Se concluye que la estrategia constituye una alternativa teórica y metodológica pertinente para transformar las prácticas directivas y promover una gestión educativa más humana, reflexiva y comprometida.

Palabras clave: Liderazgo directivo transformacional, Gestión educativa, Enfoque vivencial-experiential, Clima organizacional.

Abstract

This article addresses the issue of leadership among management personnel in educational institutions, characterized by centralized practices, limited teacher participation, and weaknesses in organizational communication, all of which have a negative impact on the institutional climate. Given this reality, the study aimed to design an educational strategy aimed at strengthening the performance of management personnel in their exercise of leadership, from an experiential-

experiential epistemological approach. Methodologically, the research was framed within the modality supported by a qualitative field study. The diagnostic phase allowed for an understanding of the institutional reality based on the experiences narrated by the social actors involved through in-depth interviews. The diagnostic results showed a predominance of centralized management styles and communication breakdowns. As a solution, the Action Plan for Transformational and Distributive Educational Management was designed and validated through expert judgment. This plan is aimed at developing democratic and participatory leadership, based on assertive communication, emotional intelligence, collaborative work, and collective evaluation. It is concluded that the strategy constitutes a relevant theoretical and methodological alternative to transform management practices and promote a more humane, reflective, and committed educational management.

Keywords: Transformational leadership, Educational management, Experiential approach, Organizational climate.

1. INTRODUCCIÓN

La Educación del siglo XXI requiere reestructuraciones funcionales y estratégicas en sus recursos para responder a los cambios sociales cambiantes, promoviendo soluciones directamente vinculadas con las comunidades. La gerencia educativa aplica acciones sistemáticas desde la visión institucional, valiéndose de habilidades esenciales como la planificación, el control y la comunicación. De este modo, integra la dirección, la coordinación y el liderazgo para el alcance de las metas compartidas (Bolívar, 2019). Este liderazgo escolar impulsa la calidad al influir de manera directa en la cultura, el clima y los aprendizajes, redefiniéndose como un proceso pedagógico volcado hacia proyectos colectivos y la colaboración docente, mucho más allá de lo puramente administrativo.

El liderazgo y la dirección educacional deben ir necesariamente de la mano. Un líder concentra su atención en manejar el rumbo, crear una visión de futuro y comunicarse de manera plena con el personal a su cargo para influir de forma positiva en sus motivaciones, a fin de superar los obstáculos y lograr los objetivos. Por su parte, el que gerencia debe garantizar la obtención continua de resultados útiles para la organización educativa. En este marco, el liderazgo escolar se ha constituido en un eje estratégico para la mejora de la calidad educativa, al incidir en la cultura organizacional, el clima institucional, la motivación del personal y los aprendizajes de los estudiantes (Bolívar, 2019; Leithwood et al., 2020). El liderazgo pedagógico se concibe como la capacidad de la dirección escolar para impulsar un proyecto colectivo, coordinar la enseñanza y crear condiciones organizativas que favorezcan el aprendizaje. Por ello, la dirección deja de ser vista como un rol meramente administrativo o burocrático y se redefine como un motor pedagógico capaz de influir en la colaboración docente.

Internacionalmente, la UNESCO (2021) aboga por un liderazgo democrático, participativo y distribuido en escuelas inclusivas, capaces de movilizar a sus comunidades. Asimismo, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2019) lo visibiliza como un factor de transformación de prácticas en contextos vulnerables latinoamericanos. En la región, no obstante, persisten estilos autoritarios que frenan la innovación y que se oponen abiertamente a la gestión democrática (Camarero-Figuerola, 2015).

Diversos enfoques teóricos coinciden en señalar que el liderazgo educativo o escolar trasciende la mera función administrativa o de control. Burns (1978) concibe el liderazgo como un proceso de influencia moral y motivacional orientado a movilizar a los miembros de una organización hacia metas compartidas. Desde una perspectiva complementaria, Fullan (2020) sostiene que el liderazgo escolar efectivo se fundamenta en la capacidad de construir sentido colectivo, promover relaciones de confianza y gestionar el cambio desde una visión ética y humanizadora. En esta misma línea, Harris (2021) destaca que los líderes educativos deben actuar como mediadores de procesos colaborativos, capaces de distribuir las funciones y potenciar el desarrollo profesional del colectivo docente.

Por otro lado, desde el Enfoque Epistemológico Vivencial-Experiencial (EEV-E), propuesto por Padrón-Guillén (2015), la comprensión de los fenómenos educativos exige partir de la experiencia vivida de los sujetos, de sus relatos, percepciones, emociones y significados construidos en la interacción cotidiana. En coherencia con esta postura epistemológica, la investigación de campo de corte cualitativo se constituye en una vía metodológica pertinente para diagnosticar y comprender las problemáticas educativas reales, desde y con los propios actores involucrados, sirviendo de base para el diseño de

propuestas de transformación viables.

La presente investigación se desarrolló en el Liceo Bolivariano “Julián Temístocles Maza”, ubicado en Ciudad Orinoco, Municipio Independencia del estado Anzoátegui. La fase diagnóstica permitió develar en el aula, a partir de entrevistas al personal docente y coordinadores, una serie de vivencias recurrentes asociadas al ejercicio del liderazgo institucional, las cuales evidencian tensiones significativas entre el discurso normativo y la práctica cotidiana de la gerencia educativa.

Las vivencias compartidas por los docentes revelan un ejercicio del liderazgo directivo que no logra generar un clima organizacional motivador ni propiciar relaciones interpersonales empáticas y colaborativas. Esto repercute en apatía, baja participación docente y desvinculación de la comunidad educativa. Desde la mirada vivencial-experiencial, estas manifestaciones no son meros síntomas administrativos, sino experiencias significativas de desmotivación, exclusión y falta de reconocimiento que afectan la subjetividad docente. Estos diálogos investigativos permiten interpretar los significados vinculados a la formación gerencial de los directivos mediante la narrativa de los actores sociales en su accionar cotidiano (Velásquez-Velásquez, 2021). Asimismo, se debe tomar en cuenta que el desempeño del liderazgo presenta particularidades en una institución educativa bolivariana, donde la función directiva debe ser asumida por promotores de aprendizaje organizacional (Contreras y Molina, 2012).

El diagnóstico inicial, desarrollado mediante entrevistas en profundidad, permitió reconstruir el problema desde la experiencia sentida del profesorado. En relación con la supervisión y evaluación del proceso educativo, se evidenciaron percepciones contrapuestas. Mientras la coordinadora Bello afirma que “sí existe una adecuada evaluación y supervisión del proceso educativo” como indicador de “un buen gerente institucional”, la docente Malpica sostiene, por el contrario, que “no existe una acertada y adecuada evaluación y supervisión por parte del personal directivo, por cuanto los mismos no ponen en práctica los criterios y principios que los sustentan en función de mejorar el desempeño del personal docente”. Esta disonancia revela una fractura comunicacional y relacional que afecta la confianza dentro de la institución.

Otro núcleo vivencial relevante del diagnóstico se relaciona con la participación del personal docente en la toma de decisiones. De manera reiterada, los profesores manifiestan sentirse excluidos de los procesos organizacionales. El docente Natera señaló que “quienes participan verdaderamente en la toma de decisiones son únicamente los directores y coordinadores, y luego se le informa al docente cuando la acción ya está en marcha”. Esta práctica es percibida como una forma de liderazgo autocrático que limita la iniciativa, la creatividad y el compromiso colectivo.

Asimismo, emergen con fuerza categorías vinculadas a la falta de motivación y al deterioro de las relaciones interpersonales. Según el sujeto de investigación, “predomina la falta de empatía y el distanciamiento entre el personal directivo y el personal docente”. Esta situación es corroborada por otros actores al señalar que las barreras comunicacionales impuestas por la dirección “son perjudiciales para el desarrollo de las actividades dentro de la institución”, de acuerdo con el testimonio experiencial de la docente Milani. Desde la perspectiva vivencial, estas experiencias configuran un clima emocional adverso que impacta negativamente en el desempeño docente.

La relación con la comunidad educativa constituye otro eje crítico del diagnóstico. Diversos testimonios coinciden en que la comunidad “pareciera estar relegada a un segundo plano, sin participación real en la solución de los problemas institucionales”, como expresa el profesor Landoni. Esta desvinculación contradice los principios de integración escuela-familia-comunidad y limita las posibilidades de construcción de soluciones contextualizadas.

Estas vivencias configuran un diagnóstico caracterizado por las siguientes categorías emergentes: (a) predominio de un estilo de liderazgo autocrático y centralizado, (b) debilidades en los procesos de supervisión formativa, (c) escasa participación docente en la toma de decisiones, (d) déficit de motivación y reconocimiento, (e) relaciones interpersonales poco empáticas, y (f) limitada articulación con la comunidad educativa. Tales hallazgos coinciden con estudios recientes que señalan que los estilos de liderazgo autoritario afectan negativamente la cultura escolar y el bienestar organizacional (Fullan, 2020; Harris, 2021).

En consonancia con la literatura reciente (Camarero-Figuerola, 2015; OEI, 2019), estas categorías emergentes se articulan con la noción de

liderazgo emocional y de inteligencia emocional en la gestión educativa, que subraya la importancia de competencias como la empatía, la autoconciencia y el manejo de las relaciones. Estudios iberoamericanos muestran que los mayores niveles de desempeño docente se relacionan con estilos de liderazgo que asumen responsabilidades pedagógicas, promueven el trabajo colaborativo y cuidan las dimensiones afectivas del clima escolar.

A partir de este diagnóstico vivencial, el presente artículo tiene como objetivo proponer una acción gerencial-educativa orientada a mejorar el ejercicio del liderazgo del personal directivo del Liceo Bolivariano "Julián Temístocles Maza", desde el Enfoque Epistemológico Vivencial-Experiencial, con la finalidad de fortalecer la participación, la motivación, las relaciones interpersonales y la articulación comunitaria.

La relevancia del estudio radica en que ofrece un cuerpo de conocimiento situado sobre cómo se vive el liderazgo en una institución de Educación Media General, mostrando sus efectos en el clima organizacional. Al mismo tiempo, aporta a la discusión académica al ilustrar las potencialidades del enfoque vivencial-experiencial para generar propuestas que reconocen la centralidad de lo emocional y lo empático en la construcción de un liderazgo escolar más humano y democrático (Méndez-Escobar, 2022).

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Liderazgo transformacional y distributivo

El liderazgo se define como un proceso de influencia interpersonal para lograr objetivos organizacionales mediante la comunicación formativa, orientando actitudes y comportamientos en contextos formales o informales (Chiavenato, 2004). La UNESCO (2021) resalta su rol en influir en los docentes para el desarrollo continuo de sus competencias pedagógicas. Frente a los modelos tradicionales, las corrientes contemporáneas priorizan los tipos de liderazgo democrático, distributivo y transformacional (Soto, 2015).

El liderazgo distribuido lo concibe como una práctica compartida entre diversos actores escolares, desmitificando la figura del director como líder único, y desplegándose a través de las interacciones entre las personas, las tareas y el contexto (Spillane, 2006). Por su parte, el liderazgo democrático fomenta la participación activa, el diálogo y la

corresponsabilidad, constituyéndose en la piedra angular para el fortalecimiento de los valores cívicos y el pensamiento crítico dentro de la organización escolar.

Asimismo, el liderazgo transformacional inspira cambios profundos, promoviendo una visión compartida y un firme compromiso ético entre los miembros (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994). Su articulación con los enfoques distributivos y democráticos resulta ideal para el Enfoque Epistemológico Vivencial-Experiencial, puesto que impulsa transformaciones desde la experiencia cotidiana y la acción colectiva de los actores sociales.

2.2. Gerencia educativa transformacional y distributiva

La gerencia educativa transformacional y distributiva supera los modelos tradicionales de control y fiscalización burocrática. Se enfoca en un liderazgo relacional, ético y formativo que moviliza voluntades, genera sentido compartido y potencia las capacidades colectivas. Desde el enfoque vivencial-experiencial, esta gerencia se basa en el hacer cotidiano, en las experiencias compartidas y en la reflexión sistemática sobre la práctica para el crecimiento personal y profesional (Silva, 2024).

Esta gestión se caracteriza por el establecimiento de una visión institucional compartida, la estimulación de la innovación pedagógica y el acompañamiento formativo continuo, incidiendo favorablemente en la motivación del profesorado. Desde planteamientos teóricos consolidados (Kenneth y Doris, 2006; Sudsberry y Kandel-Cisco, 2013), estas prácticas se expresan en acciones concretas como:

- Construcción participativa del proyecto educativo: Organización de jornadas de reflexión y diálogos abiertos con docentes, estudiantes y familias para co-elaborar la visión, misión y valores compartidos.
- Promoción del liderazgo docente: Asignación de responsabilidades compartidas en comisiones y proyectos de innovación, reconociendo las iniciativas emergentes en el aula.
- Gestión del desarrollo profesional: Diseño de planes de formación continua y comunidades profesionales de aprendizaje que vinculen la teoría con la experiencia vivida de los educadores.

• Creación de espacios de encuentro: Realización de reuniones pedagógicas reflexivas y consejos de docentes orientados a escuchar y co-construir soluciones conjuntas.

Estas actividades se alinean con la premisa de que el liderazgo educativo efectivo transforma las estructuras sociales y culturales de la institución a partir de los significados que los propios participantes interpretan y viven en su cotidianidad.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación se insertó en el Enfoque Epistemológico Vivencial-Experiencial, como ya fue señalado. En otras palabras, la presente investigación se sustentó en el EEV-E, el cual se inscribe dentro de las corrientes epistemológicas interpretativas y críticas que conciben el conocimiento como una construcción intersubjetiva, situada histórica, cultural y socialmente, y profundamente vinculada a la experiencia vivida de los sujetos que participan en los procesos investigativos (Padrón-Guillén, 2015). Según esta perspectiva epistemológica, el conocimiento científico no se reduce a la observación empírica ni a la modelación lógico deductiva, sino que emerge del sentido que los sujetos otorgan a sus propias prácticas, vivencias, símbolos, valores y relaciones sociales en contextos concretos

En el EEV-E la fuente privilegiada del conocimiento no es la observación cuantificada de hechos ni la deducción lógica abstracta, sino la experiencia vivida, interpretada y compartida por los sujetos en situaciones concretas de vida y de trabajo. El conocimiento se concibe como construcción intersubjetiva de significados: la realidad educativa es aprehensible subjetivamente, cualificable y narrable, y lo que interesa no son “datos” aislados, sino el sentido y el significado que los actores atribuyen a sus vivencias (Padrón-Guillén, 2007; Camacho, 2000) establece que dicho enfoque se asocia con una concepción de la Ciencia orientada a la transformación y emancipación del ser humano, validando el conocimiento a través del consenso, la experiencia compartida y la reflexión crítica colectiva.

En el campo del liderazgo educativo, este enfoque permite leer el ejercicio directivo como una trama de experiencias emocionales, simbólicas y relacionales que se viven cotidianamente en la institución. El liderazgo deja de ser solo un conjunto de funciones normativas para comprenderse como experiencia compartida de construcción de sentido, donde

empatía, reconocimiento afectivo y participación dialogante son dimensiones centrales del proceso de conocer y transformar la escuela (Gómez y Alexis, 2025).

En cuanto al tipo de investigación se ubicó a la cuarta y última etapa de la estructura diacrónica de la investigación (Padrón-Guillén, 2015), ya que es una investigación de tipo aplicativa. En efecto, tiene por meta el diseño de un plan de acción para la contribución al mejoramiento del ejercicio de liderazgo ejercido por el personal directivo de una institución de Educación Media General.

La articulación entre enfoque vivencial experiencial e investigación orientada a la transformación implica que las secuencias operativas del estudio se diseñen como itinerario de vivencias compartidas más que como simple aplicación de técnicas. Esto supone planificar momentos de inmersión en la vida cotidiana del aula, espacios de escucha y narración, instancias de análisis hermenéutico de las experiencias y fases de implementación de acciones pedagógicas que encarnen los acuerdos construidos. El Centro de Documentación Europea de Almería (2022) llama a este tipo de IAA investigación-acción emancipadora: a partir de la toma de conciencia del problema, este se transforma con acciones y actividades que conduzcan a la trasmutación inicial en un nuevo estado deseado: liderazgo distributivo, en este caso.

En este estudio se asume una concepción ampliada del aula como espacio institucional, entendida como el conjunto de relaciones, prácticas y procesos que configuran la vida organizacional de la institución educativa. Por ello, la investigación no se circunscribe a un salón de clases específico, sino que involucra a todo el personal docente y directivo del Liceo Bolivariano Julián Temístocles Maza, reconociendo a la institución como una unidad dinámica de análisis y transformación.

Los sujetos de la investigación (Martínez, 2000) estuvieron conformados por cincuenta (50) docentes, tres (3) directivos del referido liceo anzoateguiense; es decir, 53 actores sociales. El investigador no forma parte de la mencionada institución educativa; pero, hizo vida y convivencia con ese personal y los 600 alumnos en sus dos turnos, durante un año escolar (2023-2024); se inició esa relación gracias a diversos cursos y charlas que facilitó y organizó el investigador a solicitud de uno de los directivos.

A cada uno de estos 53 actores sociales o coinvestigadores se aplicó una entrevista a profundidad (Martínez, 2000; Hernández y Mendoza, 2018), de tipo conversación dialógica (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013); aunque dicho diálogo gira entorno a saber su sentir experiencial del liderazgo del personal directivo del liceo estudiado, esas más 70 horas de grabaciones se abordan diversos temas personales, vecinales, familiares, de la situación del país. Cada grabación, realizada con el celular del investigador, luego fue transcripto con ayuda de varios programas (PDFSimpli, TurboScribe, entre otros). Una vez depurada la data transcripta, se aplicó el análisis de contenido y análisis del discurso (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) para obtener las categorías emergentes y hacer la triangulación (Martínez, 2004). Estos hallazgos permitieron configurar el diagnóstico, la fase inicial, que, siguiendo sus postulados, forma parte del planteamiento del problema (Elliott, 1990; Bausela-Herreras, 2004; Romero-Polanco, 2013; Tiffany-Ip 2017) y el cual ha sido desarrollado en esta comunicación en la Introducción; ciertamente, esos hallazgos de las entrevistas merecen una comunicación especial; pero, en esta oportunidad basta con lo reportado en la Introducción.

Para el diseño de la propuesta, que se configuran como unos lineamientos gerenciales (Plan de acción), se hizo uso de la técnica diseño creativo (Coleman, Kaufman y Ray, 2009; Gómez, s.a.), cuyo instrumento es el método descriptivo-constructivo (Osorio, 2023; Coleman, Kaufman y Ray, 2009); para la evaluación de la propuesta se usó la técnica de juicio de expertos (Sánchez, Navarro, Zapata y Salazar, 2022), y el instrumento empleado fue una lista de cotejo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), que, en este caso, se aplicó la formulada por la UNEG (2018), llamada Instrumento para la Intraevaluación de un Diseño Creativo. Este instrumento fue remitidos a dos expertos en la temática central de este reporte investigativo; dos profesores de la UNEG-Sede Ciudad Bolívar.

También, se empleó la técnica de revisión documental (Hurtado, 2010) y su instrumento la ficha (Martínez, Palacios y Oliva, 2023); la observación directa (Díaz, 2011) y observación participante (Fernández, 2000) con su instrumento, la libreta de nota y notas de voz (Baena, 2017). Por último, cabe destacar que, cuando se hizo la presentación de los hallazgos referidos a la entrevista en profundidad, los coinvestigadores aprobaron, a proposición de sus colegas García y Márquez, que se colocara -por lo

menos- uno de sus apellidos y no el código de "Actor Social 01", por ejemplo.

• PLAN DE ACCIÓN PARA UNA GERENCIA EDUCATIVA TRANSFORMACIONAL Y DISTRIBUTIVA

Como se puede observar en el Cuadro 1, el plan se organiza en actividades ampliadas de la propuesta original, para promover liderazgo vivido en contextos institucionales como el Liceo Bolivariano Julián Temístocles Maza. Se describe a continuación:

- Nombre: Plan de Acción para una Gerencia Educativa Transformacional y Distributiva.

- Propósito general: Fortalecer el ejercicio de liderazgo directivo, a través de procesos de formación, reflexión colectiva y participación distributiva en la gestión escolar.

- Ejes del plan:

- Liderazgo transformacional y distribuido en la gestión cotidiana.

- Comunicación asertiva y clima organizacional.

- Inteligencia emocional y cuidado de sí / del otro.

- Participación democrática y co-construcción del PEI.

- Autoevaluación, coevaluación y mejora continua.

Cada actividad se vive en ciclos de acción-reflexión-transformación, donde los participantes interpretan sus experiencias directas para co-construir cambios institucionales, promoviendo estructuras culturales transformadoras. De tal manera que el plan de acción para una gerencia educativa transformacional y distributiva está estructurado como un conjunto de acciones formativas, organizativas y relacionales, que se viven en la cotidianidad institucional y que buscan reconfigurar las prácticas, significados y vínculos del colectivo educativo.

Dicho de otra manera, las actividades se sustentan en la experiencia vivida de los actores educativos, promoviendo espacios de reflexión, diálogo, acción y resignificación de la práctica gerencial, entendiendo el liderazgo como una construcción colectiva que emerge de la interacción social y cultural de la institución educativa.

A ese plan de acción, reportado en el Cuadro 1, le faltan los aspectos más operativos de un plan de actuación, a saber: cronograma, recursos y responsables. Estos elementos se recomiendan ser incorporados cuando el plan se vaya a implementar en el liceo bajo estudio. Se puede nombrar una comisión para la aplicación y concreción de esas actividades; y esto merece otro reporte investigativo.

Por otro lado, en cuanto a la intraevaluación se plan de acción del Cuadro 1, se remitió el Instrumento para la Intraevaluación de un Diseño Creativo (IIDC, UNEG, 2018), junto con resumen amplio de este artículo a dos expertos, profesores de la UNEG-Sede Ciudad Bolívar, vía correo electrónico, para emitieran su opinión argumentada. El IIDC está formado por 17 enunciados distribuidos en 4 criterios, a saber: Formales, Semánticos, Pragmáticos y Metodológicos. Los dos evaluadores opinan que el diseño creativo del Plan de Acción para una Gerencia Educativa Transformacional y Distributiva cumple con los Criterios indicados en el Instrumento remitido. A juicio de los evaluadores, quienes dieron su juicio de manera conjunta sostienen que: “es un gran aporte para mejorar el clima organización en la institución educativa de Educación Media estudiada; y, al mismo tiempo, contribuye a la implementación del liderazgo transformacional y distributivo; todo en pro de los estudiantes”.

Cuadro 1.
Sistematización del Plan de Acción

Actividad	Descripción	Objetivo General	Valores y Actitudes	Contenido	Procedimiento	Evidencias de Logros
Taller: Comunicación Asertiva para Directivos y Docentes	Espacio vivencial de formación y reflexión donde directivos y docentes analizan sus propias experiencias de comunicación en la escuela, identifican patrones pasivo-agresivos y autoritarios, y ensayan formas asertivas de interacción orientadas al cuidado de la relación pedagógica y la toma de decisiones compartida	Desarrollar habilidades de comunicación asertiva en directivos y docentes para favorecer un clima organizacional respetuoso, colaborativo y coherente con una gerencia educativa transformacional y distributiva	• Respeto a la dignidad del otro (escucha activa, lenguaje no descalificador). • Responsabilidad en la palabra (coherencia entre decir y hacer, cuidado de la información). • Empatía y apertura al diálogo (disposición a comprender el punto de vista de los demás). • Corresponsabilidad en la gestión (compartir decisiones y tareas, no delegar solo verticalmente).	• Concepto de comunicación asertiva en contextos educativos; diferencias con comunicación pasiva y agresiva. • Elementos de la comunicación verbal y no verbal: tono, postura, gestualidad, contacto visual. • Técnicas asertivas: mensajes en primera persona (yo-mensajes), descripción de hechos sin juicios, expresión de sentimientos y necesidades, formulación de peticiones claras. • Comunicación asertiva en liderazgo transformacional y distribuido (reuniones pedagógicas, feedback a docentes, diálogo con familias).	1. Sensibilización vivencial: evocación de situaciones reales de comunicación conflictiva en la escuela (lluvia de ideas, narrativas breves, dramatizaciones). 2. Breve exposición dialogada sobre estilos de comunicación y principios de asertividad, vinculándolos con el liderazgo educativo. 3. Trabajo en grupos pequeños: análisis de casos de la propia institución (ej: reunión tensa con familias, llamado de atención a un docente, conflicto entre docentes). 4. Role-playing y retroalimentación grupal: ensayo de respuestas asertivas, observación de lenguaje verbal y no verbal.	• Acuerdo de comunicación asertiva aprobado por el colectivo. • Registros de autoevaluación y coevaluación de la comunicación en reuniones posteriores. • Cambios observables en el tono de las reuniones (más escucha, menos interrupciones, uso de mensajes en primera persona).

Inteligencia Emocional y Liderazgo Directivo	Proceso formativo vivencial donde los directivos y docentes exploran sus propias emociones en la gestión cotidiana, reconociendo cómo influyen en sus decisiones, relaciones y en el clima escolar, para construir formas de liderazgo emocionalmente inteligente.	Fortalecer las competencias de inteligencia emocional de los directivos y docentes líderes para ejercer un liderazgo transformacional capaz de acompañar, contener y motivar a la comunidad educativa.	Autoconocimiento y humildad (reconocer límites, pedir ayuda, admitir errores). - Autocuidado y cuidado mutuo (prevención del agotamiento, apoyo entre pares). • Empatía, compasión y respeto por la vivencia del otro. - Esperanza activa y resiliencia institucional (capacidad de sostener proyectos a pesar de las dificultades).	• Concepto de inteligencia emocional y componentes: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales. - Estrés directivo y manejo emocional de los conflictos escolares. • Herramientas de regulación emocional: respiración consciente, pausa reflexiva, reformulación cognitiva, apoyo entre pares. - Liderazgo emocionalmente inteligente: motivación del equipo, reconocimiento en situaciones de crisis.	1. Apertura vivencial: dinámica breve para identificar el "clima emocional" del grupo (palabras clave, colores, metáforas personales sobre cómo se sienten en la gestión). 2. Exposición dialogada sobre inteligencia emocional y liderazgo, con ejemplos de la vida escolar. 3. Trabajo introspectivo guiado: ejercicios de autoconciencia (línea de tiempo emocional de un día de trabajo, mapa de detonantes y respuestas habituales). 4. Práctica de técnicas de autorregulación (respiración, pausa consciente, reestructuración de situaciones) y análisis de cómo pueden aplicarse antes de una reunión o decisión difícil.	• Planes personales de desarrollo emocional en el liderazgo. - Registro de prácticas de autocuidado y apoyo entre pares. • Percepción de mejora del clima emocional en reuniones y espacios de encuentro, recogida mediante encuestas breves o diálogos grupales.
Acción: Construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional	Proceso de co-construcción del PEI a través de jornadas de reflexión, diálogos horizontales y espacios vivenciales con docentes, estudiantes y familias, orientados a revisar y resignificar visión, misión, objetivos y valores de la institución.	Promover un liderazgo transformacional y distribuido mediante la elaboración participativa del PEI, de modo que el proyecto institucional exprese experiencias, expectativas y sentidos compartidos por la comunidad escolar.	• Participación democrática y corresponsabilidad. • Reconocimiento de la diversidad de voces de la comunidad. • Transparencia y confianza en la toma de decisiones. • Compromiso con la mejora continua.	• Diagnóstico vivencial: recogida de narrativas, percepciones y necesidades de la comunidad (entrevistas, grupos focales, murales de experiencias). • Jornadas de reflexión pedagógica sobre la misión y visión del liceo, integrando la dimensión emocional y los desafíos contextuales. • Mesas de trabajo por ejes (convivencia, inclusión, aprendizaje, participación familia-liceo, uso de tecnologías) para definir metas y acciones concretas. • Redacción colaborativa del PEI y validación colectiva en asamblea escolar. • Plan de seguimiento participativo (comités mixtos directivos-docentes-familias-estudiantes).		• Evaluación de la actividad en reunión de la directiva. • Redacción de un informe técnico. • Entrega del PEI. • Informe de la comisión de seguimiento.
Acción: Gestión del desarrollo profesional y comunidades de aprendizaje	Diseño de un plan de formación continua y la creación de comunidades profesionales de aprendizaje que articulen teoría, práctica y experiencia vivida, favoreciendo el liderazgo distribuido entre directivos y docentes.	Fortalecer capacidades de liderazgo pedagógico y colaborativo en el personal docente, mediante procesos formativos situados y reflexivos.	• Aprendizaje continuo y disposición al cambio. • Colaboración, solidaridad profesional y apoyo mutuo. • Reflexividad crítica sobre la propia práctica.	• Identificación participativa de necesidades de formación en liderazgo, comunicación, evaluación, inclusión, convivencia. • Organización de círculos de estudio y comunidades de práctica en torno a problemas reales del liceo. • Rotación de roles de coordinación en los grupos, fomentando el liderazgo distribuido. • Presentación pública de experiencias exitosas y sistematizaciones vivenciales de cambios logrados.		• Formulación del Plan de formación continua. • Creación de comunidades profesionales.

Taller y Acción: Clima organizacional para una gerencia educativa transformacional y distributiva	Espacio de trabajo vivencial y reflexivo en el que directivos, coordinaciones y docentes exploran cómo se siente y se vive la institución en su cotidianidad (confianza, cooperación, tensiones, reconocimientos), identifican factores que interfieren o deterioran el clima organizacional y acuerdan acciones concretas para transformarlo desde un liderazgo más humano, democrático y distributivo.	Fortalecer un clima organizacional positivo, colaboración y cuidado, coherente con una gerencia educativa transformacional y distributiva, a partir de la comprensión vivencial de las dinámicas relacionales y emocionales que se dan en la institución.	• Respeto mutuo: reconocimiento de la dignidad del otro en la palabra, el gesto y la acción cotidiana. • Confianza: apertura a expresar necesidades, desacuerdos y propuestas sin temor a represalias. • Solidaridad: disposición a apoyar al compañero en situaciones de sobrecarga, conflicto o dificultad personal. - Justicia y equidad: trato no discriminatorio, distribución razonable de cargas y oportunidades. • Pertenencia y compromiso: identificación afectiva con la institución y corresponsabilidad por su cuidado.	• Concepto de clima organizacional en instituciones educativas: dimensiones relacionales, emocionales, normativas y culturales. - Factores que inciden en el clima: estilos de liderazgo, formas de comunicación, gestión de conflictos, reconocimiento, participación. • Clima organizacional y liderazgo transformacional: inspiración compartida, motivación, acompañamiento y ejemplo. • Clima organizacional y liderazgo distributivo: participación en la toma de decisiones, delegación responsable, reconocimiento de liderazgos emergentes. • Herramientas vivenciales para conocer el clima: mapas de percepción, encuestas breves, círculos de diálogo, narrativas.	Presentación de la actividad y acuerdos básicos de consistencia (respeto, escucha, confidencialidad, uso no punitivo de la información) o Dinámica breve: cada participante elige una palabra o metáfora que describa cómo siente el clima de la institución en ese momento (por ejemplo: "familia cansada", "tormenta", "luz y sombra"). Trabajo individual escritura de una breve narrativa de un día típico en el liceo, enfatizando momentos en que se percibe un clima positivo y momentos de tensión. o Ronda final: cada participante expresa un compromiso personal pequeño y realizable para contribuir al clima (por ejemplo: "saludar siempre por el nombre", "evitar comentarios descalificadores", "pedir feedback antes de tomar decisiones difíciles").	• Actas o bitácoras de la jornada (mapa del clima, acuerdos y acciones de mejora definidas). • Documento de "Acuerdo institucional para el buen clima organizacional" difundido y asumido por el colectivo. - Aplicación de una encuesta breve o dispositivo de escucha sobre el clima, antes y después de la actividad, que permita apreciar cambios percibidos. • Observación, en el mediano plazo, de transformaciones en las interacciones cotidianas (mayor respeto, más cooperación, reducción de conflictos mal gestionados) y en la percepción general del ambiente de trabajo
o Registro de los acuerdos y definición de un mecanismo de seguimiento (encuesta trimestral breve, nuevo encuentro vivencial, revisión en consejo de docentes).						
Acción: Prácticas de autoevaluación, coevaluación y mejora continua	Dispositivo permanente de revisión colectiva de la gestión directiva y pedagógica, que integra indicadores cuantitativos con relatos, percepciones y experiencias de los actores, generando planes de mejora co-construidos.	Consolidar una cultura de evaluación participativa que permita al equipo directivo y docente revisar críticamente su liderazgo, su comunicación y su gestión emocional, orientando ajustes continuos en el PCE y en los proyectos institucionales.	• Honestidad y retroalimentación constructiva • Responsabilidad compartida por los resultados • Disposición al cambio y a la innovación.	• Diseño de instrumentos de autoevaluación y coevaluación del liderazgo y del clima institucional. • Reuniones periódicas de análisis de resultados con participación de diversos actores. • Formulación de planes de mejora con responsables, plazos y criterios de seguimiento. • Socialización de avances y ajustes del plan de acción, reafirmando el carácter vivencial-experiencial del proceso (lo que se vive, se interpreta y se transforma colectivamente).	• Disminución de conflictos entre colegas • Eliminación del estilo de liderazgo antes de estas actividades. • Mayor participación de los docentes en las actividades institucionales.	

4. CONCLUSIONES

Las evidencias derivadas del diagnóstico revelan que el ejercicio del liderazgo directivo se caracteriza por prácticas centralizadas y autoritarias, limitadas estrategias de supervisión formativa y escasa participación del personal docente en la toma de decisiones. Estas dinámicas han generado un clima organizacional poco motivador, relaciones interpersonales débiles y una insuficiente articulación con la comunidad educativa, afectando la calidad del proceso pedagógico y la construcción de una cultura escolar colaborativa. Desde el enfoque vivencial-experiencial, tales manifestaciones se comprenden como experiencias significativas que inciden en la subjetividad docente y en la eficacia de la gestión institucional.

En respuesta a esta problemática, la propuesta de acción gerencial-educativa plantea la incorporación de un liderazgo transformacional y distributivo sustentado en la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, el clima organizacional y la participación democrática. Asimismo, se promueve la co-construcción del proyecto educativo institucional, el fortalecimiento del desarrollo profesional docente y la implementación de prácticas de autoevaluación y coevaluación, orientadas a consolidar una cultura organizacional reflexiva, inclusiva y corresponsable. Estas acciones buscan transformar las relaciones de poder tradicionales y potenciar el compromiso colectivo con la mejora institucional.

En síntesis, la articulación entre el enfoque epistemológico vivencial-experiencial y la Investigación Acción en el Aula permite comprender el liderazgo directivo como un proceso relacional, ético y emocional, susceptible de ser transformado desde la experiencia compartida y la acción colectiva. La propuesta formulada (Plan de Acción para una Gerencia Educativa Transformacional y Distributiva) constituye una vía pertinente para fortalecer el liderazgo pedagógico, mejorar el clima organizacional y consolidar prácticas participativas, contribuyendo a la construcción de una gestión educativa más humana, democrática y coherente con las demandas contemporáneas de la educación.

REFERENCIAS

Arnaiz, P., Gallego, L., Haro-Rodríguez, R. y Alcaraz, S. (2022). ¿Qué Modalidad de Escolarización Prefieren los Equipos Directivos para el Alumnado con Apoyos Educativos Generalizados? *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(3), 25-44.

Avellán-Santana, L., Salvatierra, M. Vera, A. y García-Vera, F. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(9), 130-142. <http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v5i9.1668>

Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. <https://www.calameo.com/read/0060714041cef948e6094>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). Del liderazgo transaccional al transformacional: Aprendiendo a compartir la visión. *Dinámica Organizacional*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. https://books.google.co.ve/books/about/Improving_Organizational_Effectiveness_T.html?id=_z3_BOVYK-IC&redir_esc=y

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bausela-Herreras, E. (2004). La Docencia a Través de la Investigación-Acción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35(1), 1-4. <https://doi.org/10.35362/rie3512871>

Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: Morata.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Camacho, H. (2000). Enfoques Epistemológicos y Secuencias Operativas de Investigación. (Trabajo doctoral, Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo). <http://padron.entretemas.com.ve/Tesistas/TesisHermelinda.pdf>

Camarero-Figuerola, M. (2015). Dirección escolar y liderazgo. Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. (Trabajo doctoral, UTE Teaching & Technology: Universitas Tarraconensis). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7701161>

Center for Creative Leadership. (2023, 25 de enero). Everyday leadership: Challenges faced & competencias needed by everyday leaders. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/everyday-leaders-everyday-leadership/>

Centro de Documentación Europea de Almería. (2022). La investigación-acción en las aulas y el desarrollo de la actividad docente. Disponible: <https://www.cde.ual.es/la-investigacion-accion-en-las-aulas-y-el-desarrollo-de-la-actividad-docente/>

Contreras, A. y Molina, N. (2012). Docentes con función directiva en Liceos Bolivarianos como promotores de aprendizaje organizacional: necesidades de formación. Educación, 21(41), 101-125. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2901>

Díaz, L. (2011). La observación. México: UNAM. https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. En Investigaciones en Educación Médica, 2(7), 162-167. Disponible: La entrevista, recurso flexible y dinámico | Investigación en Educación Médica

Elliott, J. (1996). El cambio educativo desde la Investigación-Acción. Madrid: Morata.

Fernández, F. (2000). Discusiones de metodología. La observación en la investigación social la observación participante como construcción analítica. Revista Temas Sociológicos, 13, 49-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6780076>

Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI.

Freire, P. (1997). Pedagogía de la autonomía. Siglo XXI.

Fullan, M. (2020). Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Leading+in+a+Culture+of+Change-p.9780787952115>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2017). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence

Goleman, D., Kaufman, P. y Ray, M. (2009). El espíritu creativo. Disponible en: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/d4bf6abe41d826c54a5fc661aaafb5cf.pdf>

Gómez, E. (s.a.). 7 consejos para desarrollar tu creatividad. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/consejos-para-desarrollar-tu-capacidad-creativa>

Harris, A. (2021). Leading schools in times of change. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003129467>

Hasek, S. y Ortiz, L. (2021). Liderazgo: Una oportunidad de gestión educativa. Revista de Investigación en Ciencias Sociales, 17(2), 405-416. <https://10.18004/riics.2021.diciembre.405>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Hernández, R. y Mendoza, Ch. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixtas. biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hurtado, J (2010). Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación SYPAL.

Ivancevich, J. (2006). Comportamiento organizacional. Caracas: Romo.

Kemmis, S., & McTaggart, R. (2014). The action research planner: Doing critical participatory action research. <https://academia.uat.edu.mx/pariente/DO/Lecturas/The%20action%20research%20planner.pdf>

Kenneth, L. & Doris J. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17:2, 201-227. <https://es.scribd.com/document/783757319/Transformational-school-leadership-for-large-scale-reform-Effects-on-students-teachers-and-their-classroom-practices>

Leithwood, K., Sun, J., Zhang, S., & Hua, Ch. (2020). Academic culture: Leadership effects on student learning. *Educational Administration Quarterly*, 56(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0013161X19862898>

Martínez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas. https://drive.google.com/file/d/0B7gC0vup46j2T3Q1MHRwOUg5MFU/view?resourcekey=0-gl_iM3dwRL_ztoUSuAXGiW

Martínez, M. (2000). La investigación-acción en el aula. *Agenda Académica*, 7(1), 27-36. <https://idoc.pub/documents/la-investigacion-accion-en-el-aula-miguel-martinezpdf-6nq8jo208znw>

Méndez-Escobar, C. (2022). Liderazgo directivo en el desempeño docente de la Educación Básica Regular en los años 2014 al 2019. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, no. 32, pp. 66-76, 2022. <https://10.24215/18509959.32.e7>

Martínez, J., Palacios, G. y Oliva, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai: Revista Científica de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sostenible*, 19(1), 67-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8851658>

Ministerio de Educación del Perú. (2015). Compromisos de Gestión Escolar. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5235/Compromisos%20de%20gesti%C3%B3n%20escolar.pdf>

Organización de Estados Iberoamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Liderazgo Directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica. <https://oei.int/wp-content/uploads/2019/10/oei-liderazgo-directivo-digital.pdf>

Osorio, O. (2023). Definición, importancia y fases del proceso creativo. <https://www.tinyrockets.app/blog/el-proceso-creativo>

Padrón-Guillén, J. (2015). Epistemología. Temas de Seminario. Caracas: Línea de Enseñanza/Aprendizaje de la Investigación. Edición de CD ROM.

Padrón-Guillén, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta Moebio*, 28, 1-32. www.moebio.uchile.cl/28/padron.html

Pérez, B. y Urbina, J. (2021). La investigación-acción creativa y transformadora en educación. *Revista Boletín Redipe*, 10(10). <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i10.1467>

Rivero, F. (2025). Acciones pedagógicas transformadoras en la didáctica de las ciencias naturales. *Revista Multidisciplinaria Epistemología de las Ciencias*, 2(1), 388-412. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10092909>

Romero-Polanco, J. (2013). El informe de 'proyecto acción'. <https://www.calameo.com/read/00106719320ac8266f58b>

Ruíz-Suárez, V. (2025). El crecimiento personal desde la perspectiva del liderazgo transformacional como vía para el desarrollo profesional. *UNIMAR Científica. Revista Científica de la Universidad de Margarita*, 5(2), 44-54. <https://revista.unimarcientifica.edu.ve/revista/articulos/getArchive/NFirNj2hdiSaVxK88VAZ1Lohl3kftzUvWjShJ8vl.pdf/71>

Pizarro, E., Díez, F. y Villa, A. (2025). Leadership and emotions in Education in Chile: Keys to executive success. https://www.researchgate.net/publication/394443492_LEADERSHIP_AND_EMOTIONS_IN_EDUCATION_IN_CHILE_KEYS_TO_EXECUTIVE_SUCCESS

Sánchez, A. C., Navarro, Zapata, N. y Salazar, J. (2022). La validación por juicio de expertos como estrategia para medir la confiabilidad de un instrumento. La validación por juicio de expertos como estrategia para medir la confiabilidad de un instrumento - Dialnet

Sánchez, M., Patti, J. y Latorre, J. (2023). Developing Emotional and Social Intelligence in an education leadership postgraduate program. Escritos de Psicología-Psychological Writings, 16(1), 53-64. <https://doi.org/10.24310/espsiescpsi.v16i1.14754>

Serna, H. (2003). Planeación y Gestión estratégica. Santa Fe de Bogotá. Colombia. LEGIS.

Silva, R. (2024). Liderazgo transformador desde la función gerencial en el personal directivo del subsistema de educación primaria. Revista Arje, 18(34), 34-56. <https://www.arje.bc.uc.edu.ve/arje34/art02.pdf>

Soto, B. (2015). Tipos de liderazgo. <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>

Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. The Educational Forum, 69(2), 143-150. https://www.researchgate.net/publication/233061505_Distributed_Leadership

Sudsberry, M. y Kandel-Cisco, B. (2013). Transformative Leadership: An Asset-Based Approach to Leadership for Diverse Schools and Learners. Scholarship and Professional Work-Education. 90. https://digitalcommons.butler.edu/coe_papers/90

Tiffany-Ip, H. (2017). Linking Research to Action: A Simple Guide to Writing an Action Research Report. The Language Teacher, 41(1). <https://jalt-publications.org/node/4985/articles/5631-linking-research-action-simple-guide-writing-action-research-report#:~:text=,the%20procedures%20you%20used%20to>

UNESCO. (2021). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación. París: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>

UNESCO. (2025). Liderazgo distribuido en las escuelas: clave para fortalecer la democracia en América Latina, según informe de la UNESCO y OEI. <https://www.unesco.org/es/articles/liderazgo-distribuido-en-las-escuelas-clave-para-fortalecer-la-democracia-en-america-latina-segun#:~:text=,Antoninis%20%2C%20director%20del%C2%A0%20115>

UNEG. (2018). Lineamientos para la elaboración de los trabajos de grado. Puerto Ordaz: AUTOR.

UPEL. (2016). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: Fondo Editorial de la UPEL.

Velásquez-Velásquez, P. (2021). Formación gerencial de los directivos de Educación Media General al servicio de la administración pública venezolana. Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinar, 4(2):40-56. <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/revista/formacion-gerencial-de-los-directivos-de-educacion-media-general-al-servicio-de-la-administracion-publica-venezolana/>

Vila-Sánchez, K. (2018). Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04-Comas, 2018. (Trabajo de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú). <https://files01.core.ac.uk/download/326608074.pdf>



PROPUESTA DE CÁLCULO DE FACTOR DE RIESGO EN OPTIMIZACIÓN DE CADENAS DE SUMINISTRO INTERNACIONALES MEDIANTE PROGRAMACIÓN LINEAL, TEORÍA DE JUEGOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

(Proposal for calculating risk factors in optimizing international supply chains using linear programming, game theory and artificial intelligence)

Autor: Ranalli C., Leonardo
Universidad de Margarita
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0007-5350-317X>
lranalli.7253@unimar.edu.ve

Resumen

La logística internacional actual enfrenta desafíos complejos derivados de la volatilidad geopolítica y económica global, posterior a la pandemia declarada en 2019 se evidenció estas vulnerabilidades, interrumpiendo flujos logísticos globales, aumentando los costos logísticos y generando en muchos casos pérdidas significativas a las empresas. Aunque actualmente se cuenta con herramientas que permiten la evaluación de las rutas y sus costos, como la Programación Lineal en la optimización de rutas, aplicando las estrategias de Teoría de Juegos permite identificar aquellos competidores y variables inmersas que afectan directamente a la toma de decisión; a pesar de todo esto, no se tiene una valoración de aquellas variables que no están directamente relacionadas con la operación pero pueden afectar significativamente la misma, como los eventos geopolíticos, su economía, su desarrollo y su crecimiento. Estas variables por lo general no se toman en consideración por no estar ligadas en primera instancia al proceso logístico, pero estos eventos incrementan los riesgos de la operación y a su vez los costos de la misma. Este artículo propone un modelo cuantitativo para el cálculo de un Factor de Riesgo (FR) que integra variables macroeconómicas clave como: crecimiento del PIB, inflación, balanza de pagos e índice de desarrollo humano, categorizándose en una escala entre 1 y 3. Este estudio muestra cómo la incorporación de este FR en modelos de programación lineal optimizados con la teoría de juegos e inteligencia artificial permite una toma de decisiones más robusta en la gestión de cadenas de suministro internacional. Se realizó una corrida exploratoria del modelo con datos de nueve países, la cual reveló relaciones significativas entre el FR calculado y los riesgos logísticos observados, proponiéndose como un instrumento valioso para la planificación estratégica en entornos globales inciertos.

Palabras clave: factor de riesgo, logística internacional, programación lineal, cadena de suministro, inteligencia artificial.

Abstract

Current international logistics faces complex challenges stemming from global geopolitical and economic volatility. Following the 2019 pandemic, these vulnerabilities became evident, disrupting global logistics flows, increasing logistics costs, and, in many cases, generating significant losses for companies. Although tools exist for evaluating routes and their costs, such as Linear Programming for route optimization, applying Game Theory strategies allows for the identification of competitors and embedded variables that directly affect decision-making. Despite this, there is no assessment of variables not directly related to operations but which can significantly impact them, such as geopolitical events, the global economy, and its development and growth. These variables are generally not considered because they are not initially linked to the logistics process, but these events increase operational risks and, consequently, costs. This article proposes a quantitative model for calculating a Risk Factor (RF) that integrates key macroeconomic variables such as GDP growth, inflation, balance of payments, and the Human Development Index, categorized on a scale from 1 to 3. This study shows how incorporating this RF into linear programming models optimized with game theory and artificial intelligence enables more robust decision-making in international supply chain management. An exploratory run of the model was conducted using data from nine countries, revealing significant relationships between the calculated RF and observed logistical risks, thus proposing it as a valuable tool for strategic planning in uncertain global environments.

Keywords: risk factor, international logistics, linear programming, supply chain, artificial intelligence.

1.. INTRODUCCIÓN: CONTEXTO, JUSTIFICACIÓN Y ENFOQUE METODOLÓGICO

La cadena de suministro internacional (CSI) se define como la red de organizaciones que están involucradas, a través de enlaces “aguas arriba” y “aguas abajo”, en los procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios para el cliente final (Christopher, 2016). En términos sistémicos, representa una red interconectada de procesos, empresas y recursos involucrados desde el suministro inicial hasta la entrega final (Beltrán, 2023). No obstante, el contexto actual de las CSI está marcado por una incertidumbre operativa extrema provocada por la fragmentación geopolítica, la volatilidad de precios y desastres globales como la pandemia de COVID-19 (Zaballa, 2022).

Bajo esta premisa, la Gestión de la Cadena de Suministro (CCS) debe entenderse no solo como una operación logística, sino como una filosofía de gestión que busca unificar los recursos y competencias productivas de la empresa y sus aliados dentro de un sistema altamente competitivo (Lario, 2015). La CCS actual es la estrategia a través de la cual se gestionan todas las actividades y empresas que forman parte del proceso logístico para maximizar el valor total generado (Chopra, 2008). Para afrontar la inestabilidad, es imperativo que estas

gestiones incorporen la resiliencia, definida como la capacidad de la cadena para adaptarse y recuperarse eficientemente de perturbaciones (Beltrán, 2023), reduciendo las consecuencias y minimizando el tiempo para regresar a la normalidad (Rodríguez, 2022).

1.1 Contextualización de la realidad y el conocimiento

La realidad logística global enfrenta desafíos complejos y sin precedentes. La volatilidad geopolítica y económica, exacerbada por eventos recientes como la pandemia de COVID-19 y conflictos internacionales, ha expuesto vulnerabilidades críticas. Esta compleja dinámica genera una “incertidumbre” operativa y una falta de visibilidad en diversos eslabones, lo que incrementa significativamente los costos logísticos. La alta competitividad y la presión sobre los márgenes exigen una optimización rigurosa que priorice tanto la eficiencia en costos como la resiliencia frente a las disrupciones.

El conocimiento actual se apoya en modelos matemáticos rigurosos, como la Programación Lineal (PL), para modelar el abastecimiento óptimo y la asignación de recursos limitados. Asimismo, la Teoría de Juegos (TG) ofrece un marco para entender las interacciones estratégicas entre los actores de la cadena (proveedores, fabricantes, transportistas), quienes buscan maximizar su propio beneficio (Equilibrio de Nash).

1.2 Justificación de la investigación

A pesar de la utilidad de la PL y la TG, los enfoques tradicionales enfrentan serias limitaciones críticas en entornos volátiles. La PL, como técnica para asignar recursos escasos maximizando o minimizando una función lineal (Dantzig, 1947), suele ser estática y depende de parámetros precisos que no siempre capturan factores externos intangibles como las alertas geopolíticas o las tendencias económicas repentinas. Por su parte, la TG ayuda a modelar interacciones estratégicas donde cada actor busca el mejor resultado para todos los actores, lo que define Nash (1950) como el Equilibrio de Nash, pero su aplicación a gran escala se vuelve computacionalmente inmanejable ante la complejidad de variables del mundo real.

Es necesario, por tanto, establecer una metodología que permita la incorporación de un Factor de Riesgo (FR) que integre variables macroeconómicas clave como el crecimiento del PIB, la inflación, la balanza de pagos y el índice de desarrollo humano. La Inteligencia Artificial (IA) surge como la herramienta resolutoria superior capaz de procesar estos datos masivos y no estructurados para realizar predicciones dinámicas. La IA no solo incrementa la eficiencia y reduce costos, sino que minimiza riesgos al proporcionar visibilidad integral desde proveedores (punto de partida, Origen) hasta clientes (punto de llegada, Destino) como lo menciona Sánchez (2025).

Cabe destacar un caso de éxito en la gestión de riesgos y tecnologías digitales, como la que ocurrió en la empresa Intel. Un ejemplo destacado de éxito en la mitigación de riesgos mediante tecnologías de vanguardia es el implementado por la corporación Intel. Utilizando la tecnología Intel Edge Insights System, la empresa desarrolló una solución integral que facilita la implementación de la IA, entre ellas para el mantenimiento predictivo de su flota de vehículos y equipos industriales. Este sistema permite a los gestores de flota anticiparse a las averías de los componentes antes de que sucedan mediante el análisis de datos masivos en la nube, reduciendo significativamente el riesgo de interrupción operativa y los costos asociados. Este enfoque demuestra cómo la transición hacia una "industria conectada" permite medir la eficiencia en tiempo real y reaccionar de manera preventiva ante fallos potenciales, un componente esencial de la resiliencia en la cadena de suministro moderna.

1.3 Objetivo y metodología

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo cuantitativo para el cálculo de un Factor de Riesgo (FR) que integre variables macroeconómicas clave, y demostrar cómo su incorporación en modelos de optimización híbridos (PL, TG e IA) permite una toma de decisiones más robusta en la gestión de cadenas de suministro internacionales.

La metodología es de enfoque teórico-exploratorio, basándose en la sinergia de tres herramientas fundamentales:

Programación Lineal: Utilizada como la columna vertebral estructural para el modelado matemático del abastecimiento óptimo (problema de transporte lineal).

Teoría de Juegos: Empleada para formalizar las interacciones estratégicas entre los actores, integrando el "juego complejo" en las restricciones o la función objetivo del modelo matemático.

Inteligencia Artificial: Utilizada como la herramienta resolutoria superior, capaz de procesar datos masivos, realizar predicciones dinámicas, e integrar el Factor de Riesgo (FR) en la optimización.

Se realizó una corrida exploratoria del modelo con datos de nueve países, la cual reveló relaciones significativas entre el FR calculado y los riesgos logísticos observados.

2. REFERENTES TEÓRICOS

2.1 Riesgos en logística internacional

Los estudios de Christopher (2016) identifican cinco categorías de riesgo en cadenas de suministro: demanda, suministro, proceso, control y ambientales. Específicamente en logística internacional, los riesgos ambientales (factores externos como inestabilidad política, fluctuaciones cambiarias y crisis económicas) presentan los mayores desafíos para la predictibilidad (Wagner, 2011).

2.2 Modelos cuantitativos de riesgo

Investigaciones previas han desarrollado métricas de riesgo país, destacando el Country Risk Rating de Euromoney y el International Country Risk Guide. Sin embargo, estas métricas presentan limitaciones en su aplicabilidad directa a modelos de optimización logística, particularmente en su escalamiento y relación con variables operativas (Hoffman, 2012).

2.3 La programación lineal como base estructural de la optimización

La optimización del abastecimiento y distribución óptima en la CSI se modela formalmente como un problema de transporte lineal. La PL es el método clásico para optimizar la asignación de recursos limitados de origen (Oferta) bajo restricciones lineales para satisfacer el o los destinos (Demanda).

El planteamiento matemático busca típicamente minimizar el costo total, definido en los textos como “Z”, expresándose como:

$$Z=c_1 x_1+c_2 x_2+\alpha+c_n x_n$$

donde “c” representa el factor o costo de cada variable, “x” que representa la cantidad de insumo a minimizar por cada ruta, es el costo unitario de esa ruta (incluyendo precio del producto, transporte y aranceles). Esta fórmula estará sometida a una serie de restricciones basados en el modelado de la situación logística, según la siguiente formulación:

$$c_{11} x_1+c_{12} x_2+\alpha+c_{1n} x_n (\leq, \geq, =) b_1$$

...

$$c_{m1} x_1+c_{m2} x_2+\alpha+c_{mn} x_n (\leq, \geq, =) b_m$$

$$x_1 \geq 0; x_2 \geq 0; \dots x_n \geq 0$$

El carácter argumentativo en la selección de la PL como referencia se basa en su rigor matemático para modelar la estructura del flujo logístico, es decir, eventos logísticos del día a día, poderlos expresar en fórmulas matemáticas para poder aplicar las herramientas aritméticas según la función a aplicar, en este caso para optimizar por minimización de recursos. Sin embargo, la PL tradicional (resuelto por métodos como Simplex) se limita a optimizar con costos fijos y no integra dinámicamente los costos

fluctuantes derivados del riesgo geopolítico o de las interacciones estratégicas.

Autores como Ballou (2004), parafraseando lo que señala el autor, afirman que la logística busca planificar y controlar el flujo de bienes desde el origen hasta el consumo para satisfacer los requerimientos del cliente. Sin embargo, el carácter argumentativo de este estudio sostiene que el modelo Simplex tradicional debe ser ajustado; mientras el óptimo clásico busca el costo mínimo absoluto.

2.4 Modelado de interacciones estratégicas mediante la teoría de juegos

La CSI es vista como un juego complejo. Los actores clave (proveedores, fabricantes, distribuidores) toman decisiones sobre precios, cantidades o rutas para maximizar su propia utilidad. La TG, con conceptos como el equilibrio de Nash, formaliza estas interacciones mediante ecuaciones de costo o beneficio. La justificación de la TG reside en su capacidad para modelar cómo las decisiones de un actor influyen en la utilidad de otros.

Para integrar la TG con la PL, los costos unitarios “c_i” del modelo lineal pueden dejar de ser fijos y emerger como resultado de la negociación y dinámica de equilibrio del juego subyacente. No obstante, modelar todos los aspectos (cooperación, conflicto) a gran escala con TG puede volverse computacionalmente inmanejable y requiere la modificación de supuestos para lograr equilibrios cooperativos. La posibilidad de lograr sinergia con la IA permitirá encontrar equilibrios cooperativos que el modelado tradicional no logra capturar con facilidad.

2.5 El papel transformador de la inteligencia artificial

La Inteligencia Artificial (IA) se justifica por su capacidad de simular funciones cognitivas humanas (resolución de problemas, aprendizaje). La IA ofrece un apoyo prometedor en la optimización logística al manejar grandes volúmenes de datos en tiempo real, predecir la demanda, optimizar rutas y proporcionar visibilidad integral.

A diferencia de los métodos deterministas, la IA puede incorporar información externa y patrones complejos no estructurados, como la evolución de tarifas, tendencias económicas o, crucialmente, alertas geopolíticas. Un sistema de IA puede simular escenarios geopolíticos y ajustar los parámetros del

modelo de transporte de manera más dinámica, logrando soluciones más robustas y adaptativas.

2.6 Propuesta de cálculo del factor de riesgo (fr)

El aporte de esta investigación se centra en el desarrollo de un modelo cuantitativo para el Factor de Riesgo (FR) que formaliza la valoración de variables macroeconómicas no operacionales; es decir, la posibilidad de adicionar un factor al método de programación lineal tradicional en pro de poder cuantificar la gestión de riesgos que puede suscitarse durante los procesos de cadena de suministros.

2.6.1 Integración del riesgo geopolítico en la optimización híbrida

Para que el riesgo sea considerado proactivamente, el Factor de Riesgo (FR), partiendo de datos macroeconómicos y geopolíticos, se integra en la función objetivo del modelo PL, y posteriormente integrado a la IA para su evaluación. La finalidad será la misma, minimizar el Costo Total Esperado, que con esta modificación incluye una penalización por riesgo (aumento del costo), se convierte en la nueva meta de optimización, lo que permite a la IA buscar soluciones más resilientes.

2.6.2 Estructura del modelo fr

La necesidad surge de que la inestabilidad geopolítica y económica interrumpe flujos logísticos y genera pérdidas, y estas variables a menudo se ignoran por no estar ligadas al proceso logístico primario.

El FR propuesto integra variables macroeconómicas clave como:

Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)

Inflación

Balanza de Pagos

Índice de Desarrollo Humano

Estas variables se categorizan en una escala de riesgo entre 1 y 3, acorde al cálculo de estas variables macroeconómicas, siendo la fórmula propuesta:

$$FR = (RPIB + RIPC + RBP + RIDH) / 4$$

donde las puntuaciones individuales se definen como:

Crecimiento del PIB (RPIB):

$$RPIB = \begin{cases} \alpha(1) & \text{si } \Delta PIB \geq 5\% @ 3 \\ \Delta PIB \leq -5\% @ -0.2x\Delta PIB + 2 & \text{caso contrario} \end{cases} \alpha$$

Inflación (RIPC):

$$RIPC = \begin{cases} \alpha(1) & \text{si } \Delta IPC \leq 2\% @ 3 \\ \Delta IPC \geq 20\% @ (IPC + 7) / 9 & \text{caso contrario} \end{cases} \alpha$$

Balanza de Pagos (RBP):

$$RBP = \begin{cases} \alpha(1) & \text{si } BP \geq 2\% @ 3 \\ 5\% @ -2/7 \times BP + 11/7 & \text{caso contrario} \end{cases} \alpha$$

Desarrollo Humano (RIDH):

$$RBP = \begin{cases} \alpha(1) & \text{si } IDH \geq 0.9\% @ 3 \\ BP \leq 0.5\% @ 5.5 - 5 \times IDH & \text{caso contrario} \end{cases} \alpha$$

Definido cada uno de los componentes correspondientes a la fórmula propuesta, se orienta como es la incorporación de esta fórmula al modelo de programación lineal mediante el ajuste de costo logístico:

$$\text{Costo ajustado } (c_i) = \text{Costo base} \times FR$$

donde el costo base corresponde al c_i inicial y FR el factor de riesgo propuesto.

Para poner en práctica el modelo propuesto, se aplicará una simulación para el cálculo de FR para 9 países, utilizando datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) (2023) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2023). Los países elegidos para la evaluación fueron los siguientes: EEUU, China, Colombia, Venezuela, México, Francia, Afganistán, Somalia y Cuba. A continuación, se presenta el Cuadro 1 la evaluación de y cálculo de factores.

Cuadro 1. Cálculo y Evaluación de Factores de Riesgo

País	ΔPIB (%)	IPC (C)	IP (C)	IDH	EPB	EPIC	IPP	EDH	FR
EEUU	2.1	-6.7	-2.0	0.921	1.312	1.300	2.425	1.000	1.577
China	3.0	2.0	2.5	0.718	1.400	1.000	1.000	1.600	1.265
Colombia	1.5	10.2	-4.2	0.752	1.000	1.911	2.771	1.140	1.856
Venezuela	8.0	214.2	5.0	0.691	1.000	3.000	1.000	2.045	1.761
México	3.1	7.8	-1.0	0.738	1.310	1.544	1.151	1.170	1.648
Francia	-2.5	5.9	-5.8	0.913	1.500	1.431	1.000	1.000	1.433
Afganistán	-20.7	5.0	-6.0	0.478	2.000	1.282	3.000	3.000	2.583
Somalia	2.9	-4.2	-5.5	0.380	1.420	1.256	3.000	3.000	2.169
Cuba	1.8	-40.0	-1.5	0.784	1.610	2.000	2.000	1.690	2.080

Fuente: Ranalli (2020)

volatilidad geopolítica y la alta competitividad. La combinación de la Programación Lineal (estructura rigurosa), la Teoría de Juegos (interacción estratégica) y la Inteligencia Artificial (resolución adaptativa y consideración de factores exógenos) representa el paradigma más poderoso para diseñar modelos de abastecimiento más inteligentes y resilientes.

La convergencia metodológica entre la Programación Lineal (estructura), la Teoría de Juegos (comportamiento de actores) y la Inteligencia Artificial (resolución heurística adaptativa) constituye un marco robusto para la toma de decisiones estratégicas. Como líneas futuras de investigación, se sugiere la incorporación de variables de riesgo ambiental e institucional, así como la validación del modelo en redes logísticas multinivel que involucren un número mayor de nodos de tránsito multimodal.

2.8 Análisis de resultados

Los resultados revelan tres niveles de riesgo:

Bajo riesgo ($FR < 1.5$): China (1.265), Francia (1.433), EEUU (1.577)

Riesgo medio ($1.5 \leq FR \leq 2.0$): México (1.648), Venezuela (1.761), Colombia (1.856)

Alto riesgo ($FR > 2.0$): Cuba (2.080), Somalia (2.169), Afganistán (2.583)

El análisis evidencia correlaciones significativas entre el FR y eventos geopolíticos recientes. Por ejemplo, Afganistán presenta el FR más alto (2.583), reflejando su crisis humanitaria y colapso económico post-2021. Venezuela, a pesar de su crecimiento económico (ΔPIB 8.0%), mantiene FR elevado (1.761) debido a hiperinflación y desarrollo humano limitado.

2.9 Implicaciones para optimización logística

La incorporación del FR en modelos de programación lineal permite ajustes dinámicos en rutas de suministro. Por ejemplo, una ruta con costo base de \$100/ton entre China y EEUU (FR promedio 1.421) tendría un ajuste mínimo, mientras que la misma ruta hacia Afganistán (FR 2.583) incrementaría los costos esperados en 81%, justificando la búsqueda de alternativas logísticas.

3. CONCLUSIONES: IMPLICACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS

La investigación propuesta valida que la optimización de la CSI es crucial para afrontar la

3.1 Valoración y discusión de los hallazgos

El hallazgo principal es que la incorporación del Factor de Riesgo (FR) calculado, basado en variables macroeconómicas, transforma la optimización de la cadena de suministro de ser puramente eficiente en costos a ser fundamentalmente robusta en la gestión del riesgo.

En el ejemplo simulado (optimización del suministro), mientras que el método clásico (Simplex) arrojó la mejor solución de costo base, la solución generada por la IA (al incorporar penalizaciones de riesgo) resultó en un costo real ligeramente mayor (aproximadamente un 2.3% más caro que el óptimo clásico), pero se justificó como un plan más robusto. La IA priorizó rutas menos riesgosas y diversificó el suministro hacia fuentes más estables, sacrificando el ahorro inmediato por una resiliencia a largo plazo. Esto ilustra la ventaja cualitativa de la IA en considerar riesgos no modelados (como la estabilidad política).

3.2 Implicaciones y apertura de nuevas líneas temáticas

Las repercusiones de este enfoque son significativas para la planificación estratégica en entornos globales inciertos. Un modelo robusto permitiría una visibilidad completa de la cadena de suministro, facilitando decisiones estratégicas sobre la diversificación de proveedores y la gestión proactiva de riesgos geopolíticos. Las implicaciones abren varias líneas de investigación futuras:

a. **Desarrollo de Marcos Híbridos Estandarizados:** Se necesita avanzar en la creación de metodologías híbridas estandarizadas que integren formalmente PL, TC e IA para la gestión de riesgo, mejorando la calidad y la gobernanza de los datos de entrenamiento para los modelos de IA.

b. **Interpretabilidad de Soluciones IA:** Es crucial mejorar la interpretabilidad de las soluciones generadas por modelos complejos de IA para que los decisores puedan entender y confiar en las asignaciones que priorizan la resiliencia sobre el costo mínimo.

c. **Análisis de Capacidad Dinámica:** Investigaciones futuras deberían integrar el Factor de Riesgo con teorías empresariales como el Enfoque de Recursos y Capacidades (ERC) y la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), analizando cómo las capacidades dinámicas de las empresas, impulsadas por el uso de IA y la información del FR, permiten la adaptación a cambios externos sin necesidad de cambios internos profundos.

d. **Resiliencia Cuantificada:** Se recomienda avanzar en el análisis de la resiliencia de la CSI, considerando otras dimensiones como la eficiencia de los canales y la fuerza financiera, cuantificadas a través de indicadores de desempeño. La IA, al modelar la variación de riesgo, puede contribuir a cuantificar la resiliencia de la cadena.

REFERENCIAS

Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5a ed.). Pearson Educación. México.

Beltrán, J. (2023). *Indicadores de Gestión*. Editorial 3R Editores LTDA. Colombia.

Chopra, S., & Meindel, P. (2017). *Administración de la cadena de suministros, estrategia, planeación y operación*. Pearson Educación de Perú S.A

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.

Dantzig, G. B. (1947). Maximization of a linear function of variables subject to linear inequalities. *Activity Analysis of Production and Allocation*.

Hoffman, D. (2012). *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos* (4ta ed.). Cengage Learning Editores. México.

Lario, X. (2015). *Inversiones asiáticas*. México. <http://eleconomista.com.mx/estados/2015/03/29/gto-inversiones-asiaticas-destapanboom-restaurantero>

Nash, J. (1950). Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36(1), 48-49.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: The Free Press.

Rodríguez, L. (2022). Mejora de la gestión de la cadena de suministro de productos agrícolas perecederos mediante la combinación del modelo Scory y la metodología AHP. *La floricultura ecuatoriana como caso de estudio*. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrícolas*, 54(2), 73-82.

Sánchez, M. (2025). Optimización de las operaciones en la cadena de suministro a través de la inteligencia artificial: un enfoque basado en datos logísticos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. Panamá.

Wagner, S. (2011). An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Revista Business Logistics* <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00081.x>

World Trade Organization (WTO). (2023). *World Trade Statistical Review 2023*.

Zaballa, J. (2022). Riesgo Y Rediseño De Las Cadenas Globales De Suministro: Una Propuesta Teórica Para Una Realidad Actual. *Información Comercial Española Revista de Economía*, 929, 133–155. <https://doi.org/10.32796/ice.2022.929.7532>.



EDUCACIÓN FINANCIERA MANIFIESTA EN LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN TIEMPOS DE CRISIS

(Financial education manifested in the professors of the university of the east in times of crisis)

Malavé Meneses, Jorge
Universidad de Oriente
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0009-5850-6198>
jmalavem.udo@gmail.com

Resumen

La educación financiera conlleva a las personas a adoptar un comportamiento responsable e idóneo a la hora de tomar decisiones referidas al desarrollo de sus finanzas, convirtiéndose en un elemento imprescindible en la administración acertada de sus recursos económicos, consolidando confianza en sí mismo, así como estabilidad financiera tanto a nivel personal como familiar. El objetivo de esta investigación científica está dirigido al abordaje de la educación financiera y las finanzas de los profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta bajo el contexto de la actual crisis económica venezolana. La postura epistemológica de esta investigación se fundamenta bajo el paradigma positivista a través de un enfoque metodológico cuantitativo, con un nivel analítico y con diseño de campo. Los resultados obtenidos evidencian la falta de educación financiera lo que conlleva a un mal manejo de sus finanzas personales. Por lo tanto, los sujetos objeto de estudio deben preocuparse por poseer una educación financiera portentosa que les permita la eficiente administración y gestión de sus recursos financieros y no financieros logrando así alcanzar la anhelada autonomía financiera.

Palabras clave: finanzas personales, educación financiera, crisis económica, autonomía financiera, docente universitario

Abstract

Financial education leads individuals to adopt responsible and appropriate behavior when making decisions related to their finances. It becomes an essential element in the sound management of their economic resources, consolidating self-confidence and financial stability at both the personal and family levels. The objective of this scientific research is directed at addressing the financial education and finances of professors at the Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, within the context of the current Venezuelan economic crisis. The epistemological position of this research is based on the positivist paradigm through a quantitative methodological approach, with an analytical level and a documentary-

Técnico Superior en Administración de Empresas por el Instituto Universitario de Tecnología del Mar (IUTEMAR), Licenciado en Contaduría Pública y Licenciado en Administración (Universidad de Margarita). Magister en Ciencias Administrativas, Mención Finanzas (Universidad de Oriente). Doctorando en Ciencias Administrativas. Docente universitario.

based field design. The results obtained demonstrate the lack of financial education, which leads to poor management of their personal finances. Therefore, the subjects of the study must strive to possess a powerful financial education that allows them to efficiently administer and manage their financial and non-financial resources, thus achieving the desired financial autonomy.

Keywords: personal finance, financial education, economic crisis, financial autonomy, university professor

1.INTRODUCCIÓN

El actual deterioro económico ha generado una situación donde los venezolanos se ven oprimidos a la hora de satisfacer sus necesidades lo que podría incidir en un desequilibrio psíquico, biológico y social del ser. En este escenario de vida, el venezolano miembro responsable de una familia se ve envuelto en un continuo proceso de toma de decisiones de índole financiera considerando que los ingresos y el consumo son imperantes para cumplir con sus obligaciones familiares.

Sin duda, la precaria situación económica del país merma la gestión de los recursos percibidos por los individuos afectando de manera frontal sus finanzas, especialmente en el caso de profesionales que dependen mensualmente de un sueldo pagado por el Estado venezolano. Tal como es el caso de los docentes que laboran en universidades autónomas nacionales, donde el entorno deficitario de los ingresos por remuneración laboral ha venido desmejorando progresivamente en su capacidad adquisitiva.

El profesor universitario, al tener que enfrentar las penurias que surgen de una economía enferma, cuyos principales síntomas según la plataforma global de datos e inteligencia empresarial STATIST (2024), son: la inflación (51,4%), salario mínimo de 130 bolívares, pobreza de 82% y 53% en pobreza extrema, se encuentra a merced de un desequilibrio emocional al percibir que su estilo de vida viene en un continuo y acelerado deterioro. Ante este panorama, surge la necesidad de administrar eficientemente sus recursos, actividad que implica un estudio de variables que, configuradas estructuralmente en un todo, construyen un conocimiento analítico de su desenvolvimiento financiero, siendo estas variables a estudiar, la educación financiera y las finanzas personales, ambas bajo un contexto económico en crisis.

De este entorno precario no escapa el docente de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta (UDONE), ya que se vislumbra en los actuales momentos una expectativa imprevisible, producto de las vivencias ante los males económicos referidos

y señalados anteriormente. Por lo tanto, al estar presente esta realidad que afecta degeneradamente a todo ciudadano que habita en el país, se hace prominente desarrollar esta investigación a fin de analizar cómo se desenvuelven las finanzas personales del docente de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, considerando en este orden de ideas las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los aspectos teóricos y elementos que configuran las finanzas personales orientados a través de la educación financiera? y ¿Cómo se manifiesta la educación financiera en los docentes de la UDONE con base a sus experiencias y prácticas en el manejo de sus finanzas en tiempos de crisis?

Por ende, el objetivo general de esta investigación es: Analizar la educación financiera manifiesta en los docentes de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, en tiempos de crisis económica. Y consecuentemente se procede a: 1. Exponer los aspectos teóricos y elementos que configuran las finanzas personales orientados a través de la educación financiera, y 2. Examinar el nivel de educación financiera manifiesta en los docentes de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, con base en sus experiencias y prácticas en el manejo de sus finanzas.

El interés en esta investigación se fundamenta en la inquietud que tiene el autor de conocer cómo los profesores de la UDONE manejan sus recursos financieros y no financieros sobre una coyuntura económica deprimida; esto motivado a que mucho se ha escrito sobre las finanzas corporativas en diversos trabajos de investigación. Sin embargo, el tema de las finanzas individuales presenta escasa relevancia obviando que el mantener finanzas personales sanas requiere de una concepción especial y específica sobre el manejo del dinero por parte de los individuos.

Este trabajo, en el ámbito teórico, amplía y fortalece las líneas de investigación en ciencias administrativas dando cabida a investigaciones referentes a las finanzas personales, para así abordar la educación financiera enmarcada en la formación obtenida por los profesores universitarios para

desarrollar actividades referidas a la obtención y creación del dinero, así como las prácticas y hábitos referidos al ahorro, el consumo y la inversión. Por lo tanto, esta investigación desde la modalidad cuantitativa, propicia una visión de las actividades financieras desarrolladas por el profesor de UDONE en función de su educación financiera.

Desde el punto de vista institucional, la universidad, en concordancia con sus funciones académicas, a través de esta investigación científica contará con datos fehacientes en aras de descifrar situaciones problemáticas presentes en el ámbito de las finanzas personales. Por lo que la Universidad de Oriente, en conjunto con instituciones del Estado venezolano, podrá constituir estrategias y políticas idóneas, a fin de empoderar al profesor universitario en la eficiente administración de sus recursos bajo los principios que emanan de la educación financiera.

La postura epistemológica de esta investigación se fundamenta bajo el paradigma positivista a través de un enfoque metodológico cuantitativo, con un nivel analítico y con diseño de campo con base documental.

2. BASES TEÓRICAS

En el abordaje de esta investigación, se considera necesario enlazar una serie de constructos teóricos, los cuales surgen de la necesidad de dar pie firme a las guías de acción propuestas, estando estas dirigidas a analizar las finanzas personales de los docentes de la UDONE. A través de la presentación progresiva y sistemática de estos constructos teóricos, se podrá comprender de manera holística el desenvolvimiento de las finanzas del profesor UDONE en los actuales tiempos de crisis económica.

2.1 FINANZAS

Las finanzas, como disciplina que se desprende de la economía, se basan en los aspectos referidos a la asignación y disposición de recursos, apoyándose mutuamente en la información económica; como es el caso de la tasa de riesgo, inflación, producto interno bruto, desempleo, entre otros connotados indicadores. En este orden, se tiene en primer término lo económico, resultando importante su definición desde esta concepción: a tal efecto Bodie y Merton (2004:17) enfatizan:

Las finanzas son el estudio de cómo asignar recursos escasos a través del tiempo (...) Un

principio básico de las finanzas establece que la función más importante del sistema financiero es satisfacer las preferencias de consumo de la gente. Las organizaciones económicas, como las empresas y el gobierno, tienen por objeto facilitar el cumplimiento de esa función tan trascendente.

Manteniendo el ámbito económico, Gitman y Zutter (2016:3) señalan "...las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos". Los autores Bodie y Merton (2004) y Gitman y Zutter (2016), consolidan la concepción de las finanzas como una rama de la economía que trata la obtención y gestión de los fondos o recursos que necesita todo ente público o privado, a fin de maximizar los beneficios deseados abordando un conjunto de variables y elementos inmersos en el sistema financiero, como sus plazas de desenvolvimientos, estructuras e indicadores económicos, entre otros, propiciando un ambiente entrelazado donde se fomente la inversión y se incentive el ahorro.

Desde el enfoque administrativo, Farfán (2014:15), sostiene que:

Las finanzas son una rama de la administración que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma cómo se obtienen los recursos, a la forma cómo se gastan o consumen, a la forma cómo se invierten, pierden o rentabilizan. Por lo tanto, el concepto ampliado de finanzas es el de una ciencia que, utilizando modelos matemáticos, brinda las herramientas para optimizar los recursos materiales de las empresas y de las personas.

Analizando el concepto, las finanzas se diversifican en actividades como la planificación, la evaluación de fuentes de financiamiento, la priorización de gastos y la recaudación de dinero para operar. A través de la admiración financiera se obtiene un eficiente uso de los recursos y activos que posee una empresa o persona dado que es a través de la implementación de fundamentos, principios, herramientas y técnicas financieras se desarrollarán estrategias que permitan tomar decisiones idóneas que propicien el logro de las metas anheladas.

Las finanzas como ciencia para la gestión del dinero, no son aplicadas exclusivamente por y para las empresas y organizaciones, pues éstas se ven plasmadas en el quehacer diario de las personas; es por ello que dentro de la disciplina que implica las finanzas, se desprende el área de la administración de los recursos de los individuos y en este sentido Gitman y Zutter (2016:3) hacen la siguiente observación, "(...) a nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros(...)".

2.2 FINANZAS PERSONALES

Partiendo de la concepción de la Real Academia Española (s.f.: 4), las personas son todo, "Hombre o mujer prudente y cabal", implica que éstas son seres vivos que piensan, razonan y conjugan diversos factores, como son la comunicación, la integración, la inteligencia, la habilidad de realizar varios trabajos y la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar entre muchas otras.

En el ámbito social, económico y sobre todo fiscal las personas tienen derechos y obligaciones, pero se puede decir, que esos derechos y obligaciones son configurados con el fin de satisfacer necesidades de déficit y progresivamente del ser. Por consiguiente, en el momento que las personas satisfacen sus necesidades, se dice que fueron logradas a través de un conjunto de actividades inherentes a las finanzas personales, las cuales son concebidas por Torres (2005:3) como: "la forma de cómo las personas van a administrar su dinero, es decir, de qué manera planean, organizan, dirigen y controlan sus recursos para sus necesidades con recursos económicos". Otra concepción de las finanzas personales sería la sostenida por Chu (2017:13), el cual indica que, "Las finanzas personales comprenden la gestión de los ingresos, el presupuesto, el ahorro y el gasto de nuestro dinero en el tiempo, considerando los diferentes riesgos que podríamos tener y los futuros acontecimientos en nuestra vida, todo esto con el fin de maximizar nuestro bienestar personal".

Consecuentemente a lo señalado por los autores, las finanzas implican la toma de decisiones importantes en cuanto a la gestión eficiente de recursos y, en este sentido, Bodie y Merton (2004:5), señalan cuatro tipos principales de decisiones:

Decisiones de consumo y de ahorro: ¿Cuánta de su riqueza actual deben gastar en consumo

y cuánto de su ingreso corriente deben ahorrar para el futuro?

Decisiones de inversión: ¿Cómo deben invertir el dinero que han ahorrado?

Decisiones de financiamiento: ¿Cuándo y cómo deben usar el dinero de otras personas para llevar a cabo sus planes de consumo e inversión?

Decisiones de administración del riesgo: ¿Cómo y en qué términos deben buscar disminuir las incertidumbres financieras que enfrentan, o cuándo deben aumentar sus riesgos?

Los autores Torres (2005), Chu (2017) y Bodie y Merton (2004), mantienen la idea de que las finanzas llevan de la mano a las personas en el manejo eficiente de sus recursos, esto en vista de que innegablemente la vida de cualquier individuo, está inmersa dentro de un entorno económico y financiero que necesita conocer para tener suficiente base y tomar las decisiones idóneas que le permitan obtener sostenibilidad económica personal, evitando en lo posible situaciones desprovistas, como por ejemplo, el no saber cómo acceder a un crédito, desconocer la gestión que implica la adquisición de un instrumento financiero presente en el mercado de capitales, contraer pasivos excesivos, afrontar una situación al renunciar o perder el empleo, adquirir activos improductivos, o realizar inversiones estériles.

Las finanzas personales deben posicionarse como elemento indispensable en el desarrollo integral del ser humano, debe ser esencial en el ir y devenir de su existencia como el tener que comunicarse, comer, beber agua, vestirse, socializarse, educarse en una carrera u oficio, entre otras necesidades; y es que con una portentosa cultura financiera, podrá satisfacer las referidas necesidades de déficit y del ser, propiciando un convivir social con calidad de vida que mantenga al margen de lo posible todo desequilibrio psíquico y deterioro físico producto de la carencia y la mediocre gestión de sus recursos financieros.

2.3 EDUCACIÓN FINANCIERA

En estos tiempos de crisis económica, nutrirse de información financiera es tan vital como la luz solar en el proceso de la fotosíntesis, en vista de que muchas de las decisiones en la vida de una persona están asociadas a un comportamiento financiero

afectando directamente su entorno, por lo que para salir airoso en lo que actividades financieras, se tienen que aplicar acciones bien fundamentadas; esto debe ser considerado por los individuos sin importar su profesión u oficio, su clase social, sexo, raza o religión, puesto que estar educado financieramente no colinda con estas categorías.

De cara a la importancia de la educación financiera, Samsó (2009), acota que una buena formación financiera no es un lujo, es una primera necesidad; advierte que el hecho de poseer un título universitario que bien es necesario y merecido, no marca una incidencia directa en la toma de decisiones financieras, tampoco garantiza un empleo, ni asegura la sostenibilidad económica personal.

González (2014) hace lo propio, recalcando que la ruta al éxito financiero le exige que, independientemente de la cantidad de títulos que posea una persona, ésta se debe educar en la correcta utilización de su dinero, a los fines de recibir un rendimiento acorde con el riesgo que se asuma, dado que, financieramente hablando, los bancos no solicitan los títulos académicos ni mucho menos las de notas académicas al momento de conceder un préstamo.

Con base en las reflexiones y aseveraciones mantenidas por los autores Samsó (2009) y González (2014), es fundamental citar los referidos conceptos de educación financiera, y así ir analizando la esencia de este constructo teórico. En este orden de ideas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), considerada como unas de las instituciones pioneras en el tema (citado en García et al., 2013:15), promueve la educación financiera como:

El proceso por el cual los consumidores financieros/inversionistas mejoran su entendimiento de productos financieros, conceptos y riesgos, y, a través de la información, instrucción y/o asesoramientos objetivos, desarrollan las habilidades y confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber a dónde ir para obtener ayuda y ejercer cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar financiero.

Otro concepto sería el estructurado por el Comité Económico y Social Europeo (CESE, 2011:5), estableciendo que se entiende por educación

financiera, “aquel proceso por el cual los consumidores mejoran la comprensión de los productos financieros y adquieren un mayor conocimiento de los riesgos financieros y de las oportunidades del mercado, adoptando las decisiones económicas con una información adecuada”.

Analizando los conceptos estructurados por los entes internacionales, se tiene que la educación financiera constituye un proceso dinámico en vista de que esta no consiste en abordar un conjunto de conocimientos específicos en un momento dado, sino, de proveer longitudinalmente un flujo de información y producir formación en pro de elevar la capacidad de los individuos para gestionar e internalizar dicha información, propiciando a que las personas mejoren su comprensión sobre los productos y servicios financieros, así como de los riesgos que implican. En este sentido, es oportuno recordar lo planteado por Kiyosaki (2022), el verdadero propósito de la educación es brindarle a una persona la capacidad de absorber información y procesarla para convertirla en conocimiento.

Adicionalmente, en consideración de los conceptos antes descritos, es de recalcar que la educación financiera se manifiesta como proceso que debe ser tomado en los individuos, no sólo a través de una formación formal en medios académicos o colegiales, sino también en su dinámica de vida por iniciativa propia, y es que la necesidad de estar educado financieramente es actividad indispensables para poder confrontar y mitigar las adversidades económicas presentes en el andar de la existencia humana; por lo que todo persona debe preocuparse por buscar asesoría en la administración del dinero o por lo menos, saber a qué instancias institucionales acudir a la hora de obtener información de índole financiera. En ese sentido, la Red Financiera BAC CREDOMATIC (2008:35), a través de su obra “Libro maestro de educación financiera: Un sistema para vivir mejor”, refiere que:

Educación Financiera es el proceso educativo por medio del cual las personas toman conciencia de la importancia de desarrollar conocimientos, actitudes, destrezas, valores hábitos y costumbres en el manejo de la economía personal y familiar, por medio del conocimiento y la utilización adecuada de las herramientas e instrumentos básicos de la vida financiera.

Este concepto enfatiza que la educación financiera conlleva a un comportamiento ético y eficiente a la hora de tomar decisiones referidas al desarrollo de sus finanzas, convirtiéndose en un elemento clave en la administración acertada de sus recursos económicos, consolidando la confianza en sí mismo, así como la estabilidad financiera, tanto a nivel personal como familiar.

La educación financiera provee información continua a los individuos acerca de conceptos y reglas que rigen el uso adecuado del dinero sin importar el estatus que este posea, por consiguiente, está orientada a la formación, capacitación, buenos hábitos, valores y costumbres en cuanto a la adquisición de bienes y servicios, organización de presupuestos, distribución de gastos, decisiones de inversiones y el acceso de préstamos entre otros muchos aspectos, aboliendo así, las cadenas que pudiese generar la escasez de recursos.

2.4 ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN PRÁCTICAS DE EDUCACIÓN FINANCIERA

Recalcando que la educación financiera se adquiere de manera dinámica y no estática en el andar cotidiano de las personas, de éstas se desprende una serie de actividades, técnicas, herramientas y sistemas estructurados que han de influir en el comportamiento financiero de los individuos. En concreto, se presentan a continuación elementos inherentes a la educación financiera, concebidos por diferentes autores consultados en el desarrollo de esta investigación.

Planificación: Una persona educada financieramente es reconocida por las prácticas de prevención para evitar inconvenientes de índole económica. Por consiguiente, se debe definir qué quiere, necesita y desea la persona que está haciendo el plan y determinar entonces, sus metas u objetivos (Red Financiera BAC CREDOMATIC, 2008). Sin duda, los individuos que aspiran al éxito financiero, están marcados por una seguridad, constancia y hábito de sacrificio y esto se debe a la iniciativa de construir un plan de vida, el cual es definido por González (2014:60) de la forma siguiente:

El plan de vida de las personas exitosas en el uso del dinero consiste en comenzar a trabajar para capitalizarse e invertir, así como en construir una fuerte columna de activos productivos y retirarse manejando su propio negocio y/o recibiendo dinero de sus inversiones.

A través de estas citas, se sustenta que solo con disciplina y sacrificio se puede alcanzar el éxito financiero considerando que, adicional a los ingresos por salarios y por honorarios, debemos invertir en activos productivos e iniciar actividades que conlleven al emprendimiento y constitución de negocios propios.

Consumo y Presupuesto: Consumo significa gasto de recursos (dinero) para satisfacer necesidades y otros requerimientos que demanda el vivir bien, por lo que el deber ser; es consumir lo que no daña, ni física, ni financieramente. En el contexto de lo que implica el consumo con relación a los ingresos que se perciben, González (2014), señala que la mejor forma de gestionar las finanzas es el flujo de efectivo, dado que es una herramienta que permite llevar el control de las entradas y salidas de dinero que percibe una persona o familia considerando los procesos de identificación, clasificación, priorización y proyección.

Otra de las herramientas financieras que permiten controlar los consumos (gastos) es el presupuesto (ibid.), donde se confrontan ingresos y egresos considerando que cuando los gastos son proyectados y gestionados eficientemente se propicia a que estos sean menores a los ingresos percibidos, entonces se constituye la capacidad de ahorro en aras de capitalizar los recursos y no para mantenerlos inactivos, evitando la pérdida de valor del dinero en el tiempo.

Ahorro: La Red Financiera BAC CREDOMATIC (2008) resalta, que el ahorro es una decisión financiera muy importante de todas las personas, las familias, las empresas y hasta del mismo Estado. Adquirir este beneficioso hábito, es un problema que involucra actitud y además formación, por no hablar de responsabilidad. El ahorro constituye el punto de partida para construir un sistema de ingresos recíprocos que permitan mantener entradas de dinero constante que se mantienen aun dejando de trabajar, por esto, toma sentido la importancia de identificar metas para ahorrar a fin de colocar el dinero percibido en las mejores opciones de inversión.

Inversión: La tarea de invertir requiere de sacrificio, disciplina y más que eso, mantenerse informado sobre los productos financieros que ofrezcan mejores beneficios a corto, mediano o largo plazo. Por lo tanto, en el mundo de las finanzas personales se debe invertir, poner el dinero a producir suficiente para vivir y no para sobrevivir, teniendo en cuenta

que solo se invierte cuando lo hacemos en activos productivos (González, 2014).

Partiendo de lo establecido por el autor anterior y considerando los diferentes activos financieros y no financieros existentes en el mercado nacional e internacional, es imperativo estar informado en cuanto a los posibles activos productivos de los que se puede esperar una retribución en beneficio monetario o no monetario, es decir, otro activo que no sea dinero.

En este orden de ideas, es importante que los ingresos ahorrados pueden ser invertidos en: a) Instrumentos de renta fija (instrumentos de deuda), como depósitos a plazo, bonos, certificados de ahorros, fondos de fideicomisos, entre otros; b) Instrumentos de renta variable (instrumentos de capital), como es el caso de la adquisición de acciones; c) Propiedades de inversión, donde se procede a la adquisición de inmuebles; d) Invertir en educación financiera, es decir especializarse en el uso del dinero, de lo contrario, se estará destinado a cometer transacciones erróneas. Con estas prácticas de inversión, se podrá proteger el dinero de la inflación, devaluaciones por paridad cambiaria y posibles pérdidas por consumos superfluos.

Crédito: Otra de las actividades inherente a la educación financiera es el crédito. el mismo va a estar constituido al inicio por la recepción de un bien, como, por ejemplo, mercancía o por efectivo, el cual puede ser en moneda de curso nacional o en divisa extranjera, estableciendo un plazo acordado para su liquidación (Méndez, 2020).

En líneas generales, lo importante es que el crédito tiene muchos beneficios potenciales si se utiliza responsablemente, siendo algunas de estas ventajas: a) Acceso a efectivo en una emergencia (línea o tarjetas de créditos); b) Capacitación profesional: usar el crédito para pagar clases o entrenamiento que le ayudarán a obtener un mejor trabajo o un ascenso; c) Compras grandes: el crédito permite beneficiarse del uso de compras grandes ahora, como un carro o una casa, permitiendo adquirir inmuebles hoy que, con el pasar del tiempo, pierden valor por efecto de la inflación; d) Facilidad de utilizarlo ahora: puede ser que se quiera comprar algo ahora porque tiene descuento y dicho descuento cubre con creces el interés que pueda generar el crédito.

Aunado a estas ventajas, se debe establecer una relación de deudas, por lo menos en períodos

anuales y analizar haciendo uso de las herramientas financieras como el flujo de efectivo y el presupuesto en proyección de los diferentes desembolsos que habrán de incurrir para cumplir con los acreedores. Por otro lado, se debe estar informado sobre las diferentes modalidades de créditos que existen en el sistema financiero, teniendo en cuenta cuáles se ajustan favorablemente a las necesidades que surjan en determinado momento y, de esta manera, no desaprovechar las ventajas crediticias ofertadas por las diferentes instituciones presentes en el sistema financiero.

Sistema financiero: Un paso vital a la hora de invertir, es conocer lo mejor posible, lo relacionado al sistema financiero regente, por lo que es necesario considerar lo sostenido por Red Financiera BAC CREDOMATIC (2008:353):

En el marco de la educación financiera es sumamente importante conocer el sistema financiero del país, con el propósito, por un lado, (...) identificar fácilmente (...), los intermediarios financieros, las acciones financieras y el mercado financiero o de valores; así como las interrelaciones y las regulaciones que permitan conocer cuál es el diseño del modelo en el cual se realizan las inversiones y demás operaciones financieras, con lo cual se espera que se logren incrementos de su valor para obtener rendimientos satisfactorios, en un determinado plazo y, por el otro, porque de alguna manera, todas las personas tenemos que ver con dicho sistema, para muchos quehaceres: pagar nuestros impuestos, guardar nuestros ahorros, administrar nuestros ingresos y quizás hasta realizar alguna inversión, entre otros, por ello su conocimiento es imprescindible.

Con la anterior cita, se sustenta la idea de que, para poder salir airoso en el desarrollo de prácticas financieras, se deben conocer los aspectos inherentes al sistema financiero, siendo estos entre muchos, los referidos a las instituciones que lo conforman, las plazas, servicios, productos, intermediarios, mercados de capitales, entes reguladores y de intermediación financiera, sin dejar de lado el tema relacionado con el marco legal que rige el ámbito financiero.

Mencionados ciertos elementos integrales de la educación financiera, es de recalcar que existen otros aspectos inherentes al referido constructo que no se pueden dejar de lado, como por ejemplo, el dominio de los diferentes medios de pago y de

transacción de dinero; en general, el conocimiento de las imposiciones tributarias, los seguros, y muchos otros aspectos de los cuales se hace necesario estar informado, por lo que no se trata de pretender tener el dominio total de estos de manera inmediata puesto que resultaría imposible de lograr; lo que se trata es que de manera progresiva y en la medida que la dinámica de la actividad que se desee realizar en el mundo financiero se presente, se ponga en marcha el proceso de educación financiera y así no desaprovechar oportunidades presentes y futuras que coloquen a las finanzas personales en un nivel holgado.

Tomando la educación financiera, como la educación en general, se puede abordar el enigma de la frase: “hacemos lo que somos”, o “somos lo que hacemos”; pues bien, gracias a la sabia interpretación de Galeano (2016:51) se entiende que: “(...) somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”, lo que implica que, en la medida que las personas se eduquen financieramente, podrán cambiar su estatus económico y así lograr obtener autonomía financiera.

2.5 LA EDUCACIÓN FINANCIERA COMO MEDIO PARA ALCANZAR LA AUTONOMÍA FINANCIERA

La autonomía financiera se concibe por muchas personas como el estatus que posee una persona por tener ingresos sustanciosos por la retribución de los servicios laborales que desempeña. La verdad es que esto es totalmente falso, sobre todo en aquellos individuos que gastan más de lo que perciben por remuneraciones salariales. En este plano, señala Monasterio et al., (2022), que, en contextos de alta incertidumbre, la autonomía se construye mediante la diversificación de conocimientos y el uso de instrumentos financieros que protejan el valor del trabajo.

Se deduce de los autores antes citados, que la autonomía financiera es el resultado que se produce a través del desarrollo de acciones que se concretan en función de los conocimientos adquiridos en el proceso de la educación financiera, considerando los ingresos, el consumo, el ahorro y la inversión para obtener una rentabilidad sistemática. Por lo que es importante aclarar que no basta con tener aptitud, sino también actitud para alcanzar la prosperidad financiera.

Por otra parte, si se infiere lo sostenido por Rus (2020), el concepto de autonomía financiera se concibe como la capacidad que tienen las

personas, para gestionar sus propios recursos y tomar decisiones económicas independientes, sin depender de terceros. Implica tener ingresos suficientes para controlar gastos y deudas, lo que resulta fundamental para la libertad personal y la estabilidad a largo plazo

El autor, a través de este concepto, exalta la importancia de mantener ingresos que cubran con creces los gastos necesarios para satisfacer nuestras necesidades y anhelos. En este contexto, Samsó (2009) explica que, en el ámbito de las finanzas personales, existen dos tipos de ingresos conocidos como ingresos activos o lineales y los denominados pasivos o residuales.

Ingresos activos o lineales: Son aquellos que requieren tu presencia y trabajo cada vez que se ganan, una y otra vez. Los ingresos activos son un ingreso pobre.

Ingresos pasivos o residuales. Son aquellos que requieren tu presencia y trabajo al principio, pero después se producen casi automáticamente, es decir aquellos ingresos que una vez creados (lo que por supuesto supondrá un trabajo), se reproducirá periódicamente sin tener que hacer casi nada, ya que una vez constituidos, fluyen y se repiten. Los ingresos pasivos se generan cuando se hace una inversión y se reciben por concepto de intereses, dividendos, rentas, utilidades u otros rubros que no requiere la presencia de la persona que realiza la inversión, esto aunado a la acumulación de bienes que representa un capital que, por ende, también genera rentas o utilidades.

En este contexto de los ingresos pasivos, Samsó (2009) enumera un cúmulo de actividades que generan autonomía financiera y por mencionar algunas tenemos: a) Comisiones por pólizas de una cartera de clientes de un agente de seguros; b) Comercio online en Internet de cualquier producto o servicio (página web); c) Formación online en Internet de cualquier clase de conocimiento; d) Dividendos por acciones o interés de capital invertido; e) Ingresos residuales de las redes de marketing multinivel; f) Alquileres por cualquier clase de propiedad; g) Royalties por: programas informáticos, juegos de ordenador, libros, etc.; h) Ingresos por licencias; i) Programas de afiliados; j) Ingresos por las franquicias.

Estos y otros muchos medios para conseguir ingresos pasivos, demuestran que existen diversos caminos que pueden ser tomados por los individuos en función a sus talentos, habilidades, destrezas y,

sobre todo, su pasión, por lo que la buena noticia es que se puede obtener autonomía financiera realizando actividades que les agraden y en donde se sientan cómodos, seguros y felices, de allí la importancia de comenzar a ser uso de los principios que bondadosamente ofrece la educación financiera. Lo que implica que autonomía financiera es el estadio superior de la educación financiera aplicada que busca la estabilidad y la libertad de elección.

2.6 LA EDUCACIÓN FINANCIERA Y LA ACTITUD ANTE LA CRISIS

En el contexto etimológico Martorelli (2025) enfatiza que la palabra crisis viene del griego (Krisis) y este del verbo (krinein) que significa separar o decidir. Crisis es algo que se rompe y porque se rompe hay que analizarlo. El autor direcciona la crisis como una situación que requiere el uso del raciocinio concibiendo criterios que producen análisis y reflexión, por lo que con la llegada de la crisis se debe abandonar la rutina que han servido como guía hasta ahora, en este sentido es preponderante tener una actitud resiliente para poder afrontar con entereza los lapsos deficitarios, tal y como lo sostiene Gómez (2019:78):

(...) la actitud es la única ventaja competitiva sostenible que existe. Piense en esta frase y en el sentido profundo que tiene: "la misma agua que endurece un huevo, ablanda una papa". No son entonces las circunstancias las que importan, de lo que se trata es de la actitud con la cual se afrontan y de cómo esta facilita la consecución de las cosas, no solamente materiales sino espirituales.

Considerando lo señalado por el autor, se llega a la siguiente reflexión: las personas deben poseer educación financiera a fin de tener las armas para salir airosos en la guerra que origina la falta de dinero. Sin embargo, se debe salir al frente de las filas con un gran sentido de vehemencia, de lo contrario las armas sólo serán un adorno, una ventaja subutilizada que impedirá alcanzar el triunfo en el campo de batalla de las finanzas. En este orden de ideas, Einstein (citado por Samsó, 2009:20), refiere lo siguiente:

No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La

creatividad nace de la noche oscura. Es en la crisis cuando nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar "superado". Quien atribuye a las crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Damos lo mejor de nosotros cuando afrontamos desafíos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia (...)

A través de esta reflexión expuesta por el prodigioso científico del siglo XX Albert Einstein, se entiende que la crisis siempre va a estar presente no solamente en el plano económico, sino también en todos y cada uno en los ámbitos donde se desenvuelve el ser humano; por lo que, ante estas situaciones adversas, se debe condicionar nuestro comportamiento construyendo nuevas verdades sobre la realidad que se nos presente ante nuestros ojos.

En el contexto financiero, la crisis propicia una gran oportunidad para crecer; por lo tanto, se debe estar educado económica y financieramente bajo una investidura forjada de mucha fortaleza, permitiendo desarrollar estrategias desde la construcción de caminos despejados, libres de obstáculos originados por el miedo, la ignorancia, la pereza y la mediocridad.

2.7 BENEFICIOS DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA

En el desarrollo de esta investigación se encontraron diversos motivos expuestos por reputados autores sobre los portentosos beneficios que trae consigo la educación financiera, resaltando entre estos:

En el empoderamiento: García et al. (2013), consideran que la educación financiera puede empoderar a las personas al permitirles administrar de mejor manera sus recursos y las finanzas de sus familias.

En el talento humano: Kiyosaki (2022), estimula el talento y la competencia de las personas para medir riesgos, construir estrategias e identificar y crear

oportunidades. La educación financiera conlleva al fortalecimiento de los pensamientos (ser), de manera que se pueda realizar acciones efectivas (hacer) permitiendo la libertad desde el punto de vista financiero (tener).

En la economía y en el sistema financiero: García et al. (2013), promueven las competencias necesarias para tomar decisiones informadas y apropiadas, así como proporcionar herramientas para que las personas tengan la capacidad de defender sus derechos como consumidores financieros. Los individuos financieramente educados tendrán una mayor capacidad para entender las políticas económicas y aspectos financieros adoptados en sus entornos.

Crecimiento integral: González (2014), refiere que las prácticas financieras permiten a las personas cultivar otros aspectos muy importantes en la vida, como son habilidades de negociación, mercadeo, toma de decisiones, manejo de oratoria y de elocuencia en la comunicación, liderazgo, aspectos legales, manejo de riesgos, etc.

En la inclusión: García et al. (2013), señalan que contribuye a reducir las barreras a la demanda de inclusión financiera. Dado que puede aumentar el conocimiento y la comprensión de los productos y servicios financieros y, como tal, promover la demanda de los mismos, así como su uso efectivo.

Para concluir con este constructo referido a la educación financiera, se menciona a continuación una reflexión expuesta por quien tuvo el honor en su oportunidad de presidir la Comisión Nacional de Valores de Panamá, Barsallo (2015): Como sucede con la educación en general, y la financiera no es la excepción, el conocimiento es poder y da libertad a quien lo posee. La ignorancia es semillero de abusos e injusticias.

3. MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con el enfoque cuantitativo, la investigación se desarrolló bajo un nivel analítico, permitiendo reinterpretar e identificar las sinergias entre los componentes y elementos que configuran la relación entre la educación financiera y las finanzas personales de los profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, en tiempos de crisis económica (Hurtado, 2015). Además, se enmarcó en

la investigación de campo, por cuanto la orientación de la búsqueda de información se obtuvo con la interrelación directa de los sujetos de estudio (Ñaupas et al., 2018). Aunado a esta acción y siguiendo con lo sostenido por (Hadi et al., 2023), la investigación se realizó en el mismo lugar y en el tiempo donde ocurrió el fenómeno de estudio.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los docentes activos que laboran en Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, conformada por 234 personas, según datos oficiales suministrados por la oficina de Planificación Académica de ese Núcleo Universitario. Para obtener el tamaño de la muestra probabilística se aplicó la ecuación para proporciones y tamaño de muestra óptima:

siendo

Donde:

n: tamaño de la muestra de personas objeto de estudio.

N: total de personas objeto de estudio.

Z $\alpha/2$: percentil $(1-\alpha/2)100\%$ de la distribución normal de la estimación de P.

P: estimación inicial de la proporción de docentes UDONE

Q: estimación de la proporción de docentes UDONE

e: factor de error establecido en la estimación de P.

Como P, se desconoce se asume que $P = Q = 0,5$

Se usó un nivel de confianza del 95% y un error de 0,05, entonces resultó:

sustituyendo en

La muestra tiene un tamaño óptimo de 145 docentes (ver Tabla 1), distribuidos en las seis Escuelas y la unidad de Cursos Básicos. En tal sentido, se aplicó una muestra probabilística estratificada; que

según Ñaupas et al. (2018:341), al implementarse “se garantiza la representación de cada estrato en la investigación y la generalización tiene un mayor grado

claridad, coherencia y relevancia del instrumento por parte de tres especialistas. Conviene señalar que los ítems presentaron la totalidad de coincidencia entre jueces en alto nivel para los diferentes aspectos evaluados.

Por otra parte, se evaluó la confiabilidad del instrumento de medición a través el estadístico Alfa de Cronbach, el cual se calculó con el paquete de cómputo SPSS 15.0 y se obtuvo un valor de $\alpha = 0,88$, lo cual demuestra que el instrumento es aceptable. En cuanto al procesamiento y análisis de los resultados, se emplearon las técnicas estadísticas descriptivas, utilizando principalmente distribución de frecuencias expresadas a través de una matriz de registros.

Escuela	Población (Nº de Profesores)	Muestra (Nº de
Hotelería y Turismo	56	35
Ciencias Sociales y	53	33
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	29	18
Ciencias Aplicadas al Mar	21	13
Humanidades y Educación	15	9
Ciencias de la Salud	5	3
Unidad de Cursos Básicos	55	34
Total	234	145

Nota. Datos tomados de la Delegación de Planificación Académica, Núcleo Nueva Esparta (2025)
Cálculos del autor.

de confiabilidad”. Esto permitió obtener las muestras a través de la siguiente ecuación para subgrupos con afijación proporcional:

- Donde:
- n: tamaño de la muestra de personas objeto de estudio.
 - N: total de personas objeto de estudio.
 - Nh: número de personas objeto de estudio clasificados por el tipo de cargo.

3.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para esta investigación se aplicó una encuesta confeccionada en Escala de tipo Likert de tres puntos de donde se obtuvieron y tabularon en términos porcentuales las respuestas que propiciaron identificar elementos que evidencian prácticas y actividades inherentes a la educación financiera manifiesta por los sujetos de estudio (ver Tabla 2).

A continuación, se presentan los resultados organizados en tres dimensiones: 1. Dimensión Cognitiva (formación y conocimiento en el área financiera) 2. Dimensión Procedimental (elaboración de presupuestos y planes de vida) y 3. Dimensión Actitudinal (comportamiento ante el crédito y ahorro), a fin de resaltar y analizar la educación financiera y el manejo de las finanzas personales presente en los profesores de la UDONE.

Tabla 1
Población y Muestra Objeto de Estudio

En la Tabla 1, se especifican las submuestras por cada tipo de docente. A través de la determinación de una muestra probabilística estatificada permitiendo así lo sustentado por Hadi et al. (2023), una óptima representación estadística que involucra la selección de unidades de tal manera que dichas unidades tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas. Y al ser estratificada, se consideran todas las categorías profesoraes que conforman la plantilla académica de la población de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, instrumentada a través de un cuestionario estructurado en la plataforma Google Forms, garantizando el anonimato y la participación voluntaria de los docentes. Una vez elaborado el instrumento de recolección de datos, se efectuaron las respectivas planillas para la evaluación de la validez de contenido mediante la técnica de juicio de expertos, necesaria para la evaluación de la suficiencia,

Tabla 2

Educación financiera manifiesta en los docentes de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta

Ítems	(%)		
	Sí	A veces	No
01 Aparte de su carrera universitaria, se ha educado financieramente en el manejo del dinero.	23,45	0,20	60,20
02 Su educación financiera fue adquirida en cursos, talleres, instituciones educativas, entre otras.	22,07	6,90	71,03
03 Su educación financiera es adquirida a través de iniciativa propia, disciplina, experiencia, asesorías, entre otras.	30,34	8,66	60,00
04 Recibe consejos/conocimientos financieros de sus padres, familiares, maestros o amigos.	26,90	17,24	55,86
05 Conoce qué son instrumentos financieros de renta fija.	20,69	0,00	79,31
06 Conoce qué son instrumentos financieros de renta variable.	22,07	0,00	77,93
07 Sabe dónde acudir a la hora de buscar asesoramiento financiero especializado sobre algún tema de su interés.	44,14	6,90	48,97
08 Elabora un plan de vida donde se fija metas financieras enmarcadas en el manejo eficiente del dinero.	31,72	6,21	62,07
09 Realiza flujos de efectivos de entrada y salidas de dinero identificando, clasificando, priorizando y proyectando.	26,21	4,14	69,66
10 Enumera sus consumos (gastos) de acuerdo con sus prioridades o necesidades, y en ese orden los cubre.	00,00	16,55	3,45
11 Realiza un presupuesto detallado de ingresos y gastos por lo menos mensualmente.	37,93	13,10	48,97
12 Cumple con los gastos establecidos cuando sale de compras con una lista definida.	01,30	15,17	3,45
13 Antes de comprar productos o contratar servicios ¿usualmente consulta a varios proveedores?	52,41	11,72	35,06
14 Tiene un plan definido para crear e incrementar sus ahorros.	35,17	5,52	59,31
15 Tiene un fondo de ahorros para imprevistos o emergencias.	15,86	5,52	78,62
16 Crea algún fondo de ahorro para la adquisición de casas, terrenos, otros, que produzca beneficio por venta o renta.	14,48	3,45	82,07
17 Crea algún fondo de ahorro para la adquisición de activos financieros (bonos, acciones, derivados, otros).	14,40	5,52	80,00
18 Realiza usted actualmente alguna actividad o emprendimiento con la cual genera ingresos adicionales.	70,34	12,41	17,24
19 Tiene usted actualmente alguna inversión que le genere ingresos sin dedicarle mucho tiempo.	7,48	19,73	72,79
20 Piensa que sus ingresos rinden más cuando compra a crédito.	46,90	0,20	44,03
21 Una crisis económica ¿es una buena ocasión para comprar a crédito bienes inmuebles?	59,31	6,21	34,40
22 Elabora cada cierto tiempo (min. cada año) una lista de lo que debe. Tarjetas de créditos, préstamos, etc.	62,76	12,41	24,83
23 Tiene información de las diferentes modalidades de créditos que existen en el sistema financiero.	30,34	4,83	64,83
24 Tiene cierta información sobre las diferentes instituciones financieras que existen en el sistema financiero del país.	20,20	6,21	65,52
25 Tiene información de los productos financieros que ofrecen mayor rendimiento en el sistema financiero.	20,00	1,38	78,62
26 Tiene cierta información sobre las leyes y normas que rigen el sistema financiero nacional.	27,59	6,90	65,52

Nota: Tabla elaborada con datos tomados de la encuesta realizada a la población objetivo (Docentes de la UDO NE, 2025)

Dimensión Cognitiva (formación y conocimiento en el área financiera):

Los resultados indicaron que el 68,38% de los profesores de la UDO NE, aparte de su profesión constituida por su carrera académica, no poseen formación financiera en el manejo del dinero. De los encuestados, solo el 22% señala tener formación financiera a través de instituciones educativas y académicas, mientras que el 60% aclara que no se ha preocupado en adquirir educación financiera ni siquiera a través de iniciativa propia, autodisciplina, reflexiones de experiencia, asesorías, entre otros tantos escenarios. En lo que respecta al ambiente familiar y social de los profesores, no se fomenta la cultura financiera debido a que el 55,86% de estos, no reciben consejos e información que contribuya a aprovechar oportunidades en el mercado.

Los sujetos encuestados, señalan en un promedio de 76,62% no manejar el concepto de inversiones de rentas fijas e inversiones de rentas variables, esto

aunado a que casi el 49% no sabe dónde acudir a la hora de obtener una asesoría sobre un tema financiero en específico.

El 65,52 % de los profesores no tienen información de las posibles instituciones que hacen vida en el país; incluyendo que el 78,62% de los profesores no maneja información sobre los productos financieros que ofrecen mayores rendimientos en el mercado, lo que conlleva a obstruir la posibilidad de aprovechar una oportunidad que le permita aumentar sus ingresos, ya sea por la vía de intereses o dividendos.

Del total del espectro encuestado, se tiene que alrededor del 66% carecen de información relativa a las leyes y normas que rigen el sistema financiero nacional, lo que implica toma de decisiones y prácticas financieras erróneas a causa de desconocimiento del tema que legisla las operaciones financieras dentro del territorio nacional y que, por consiguiente, tienen repercusión en prácticas y operaciones de índole

internacional.

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos contrastar desde un contexto económico con lo que manifiesta Montilla (2024: párr. 1): "En América Latina, esta educación es importante para el desarrollo económico y social de la región", resaltando que algunas investigaciones y estudios han mostrado que la educación financiera es un factor positivo para reducir la pobreza. En consecuencia, la educación financiera no es solo un conjunto de habilidades técnicas, sino un enfoque esencial para el crecimiento y desarrollo social en comunidades vulnerables (Jay et al., 2021). Por su parte, Monasterio et al. (2022), hacen saber a través de un trabajo de investigación, que los docentes del sistema educativo venezolano conocen medianamente (65%) los términos asociados con la educación financiera.

En consecuencia, a estas posturas, surge de manera imperante la necesidad de fomentar una educación que eleve el manejo financiero personal de los profesores universitarios como habitantes de un país que presenta apremiantes dificultades económicas, lo que permitirá no solo elevar la eficiencia en el manejo de herramientas y técnicas financieras, sino también el alejamiento de la pobreza cultivada actualmente en Venezuela.

Dimensión Procedimental (elaboración de presupuestos y planes de vida):

En cuanto a aspectos de planificación financiera desarrollada por los profesores, se aprecia que 62,07% no elabora un plan de vida donde se establezcan metas viables y sustentables; el 69,66 no proyecta flujos de efectivos de entrada y salida de dinero. De manera general, el 51,03% realiza un presupuesto detallado de ingresos y gastos por lo menos mensualmente; el 80% enumera sus consumos (gastos) de acuerdo con sus necesidades y en ese orden los cubre, esto enmarcado en que el 52,41% consulta a los proveedores antes de adquirir los productos.

Desde los hallazgos encontrados, se evidencia que a pesar de que no se elabora de forma técnica un plan de vida, se aprecia que medianamente presupuestan sus ingresos y gastos priorizando el orden de sus necesidades. En este sentido, es necesario resaltar lo planteado por Gitman y Zutter (2016), quienes argumentan que el presupuesto personal es vital para el monitoreo del flujo de efectivo, radicando su importancia, en que permite a las personas

determinar si sus planes de consumo son compatibles con sus ingresos, evitando el sobreendeudamiento.

En relación a la entrada y generación de flujos de ingresos, se resalta de manera general que el 70% de los profesores UDONE realizan actualmente otra actividad fuera de la universidad, buscando las maneras de obtener otras fuentes de dinero, sin embargo, no poseen inversiones financieras que le generen ingresos pasivos, esto en razón de lo expresado por el 72,79% coartando así la posibilidad de obtener autonomía financiera.

Dimensión Actitudinal (comportamiento ante el crédito y ahorro):

Alrededor del 47% de los encuestados tienden a hacer uso del crédito a fin de solapar el mantenimiento de su existencia y el de su familia, pensando que esta forma de realizar los consumos hace que los ingresos rindan más. Se tiene conciencia que, en tiempo de crisis económica, la mejor opción para protegerse de los indicadores negativos, es comprando a crédito bienes muebles e inmuebles (activos no financieros), reflexión que se manifiesta en un 59,31%. Sin embargo, el 64,83% de los sujetos desconocen las diferentes modalidades de crédito que existen en el sistema financiero. Esto evidencia que falta de crédito bancario en Venezuela ha generado una brecha educativa en vista de que las nuevas generaciones no saben cómo funciona el apalancamiento financiero o el historial crediticio, ya que han crecido en una economía de contado.

Este escenario representa un significativo nivel de vulnerabilidad financiera dado que refleja fragilidad en las finanzas personales de los profesores universitarios por falta de información, corriendo un alto riesgo de no poder cumplir con sus compromisos económicos y, sobre todo, cubrir sus necesidades básicas.

Aun cuando el 59,31% de los sujetos encuestados no tienen capacidad de ahorro, se observa una alta prevalencia de disciplina de consumo a corto plazo (81,38%), lo cual contrasta con la deficiente planificación financiera a largo plazo, evidenciada en la ausencia de fondos de reserva (78,62%). Y, consecuentemente, el 82,07% no posee un fondo para la adquisición de activos no financieros (inmuebles) que le generen rentas o beneficios por ventas futuras.

Adicionalmente a estos aspectos que engloban prácticas de ahorro, el 80% de los docentes no

mantiene disponibilidad de efectivo para la adquisición de activos financieros que se puedan presentar en el mercado. Al respecto, Monasterio et al. (2022,) advierten que, en el ámbito latinoamericano y venezolano, la autonomía financiera enfrenta desafíos estructurales como la inflación y la falta de crédito.

En este escenario, se aprecia la tendencia de evitar ahorrar en bolívares, ya sea en depósitos a plazo o a la vista, considerando la existencia de una economía hiperinflacionaria, lo que no necesariamente refleja una debilidad en las finanzas personales, sino una respuesta estratégica que permite evitar la pérdida del dinero en el tiempo, optando por la compra de divisas como el dólar, que es el único activo financiero accesible ante la escasa disposición de instrumentos de deuda y de capitales en el mercado financiero venezolano.

Como complemento a la inferencia efectuada sobre los autores antes mencionados, la Encuesta sobre Condiciones de Vida (ENCOVI, 2024) desarrollada por la Universidad Católica Andrés Bello, señaló que el venezolano ha desarrollado una educación financiera forzada, aprendiendo a gestionar múltiples divisas y a convertir ingresos líquidos en bienes de consumo inmediato para proteger el valor.

4. CONCLUSIONES

En concordancia con el objetivo planteado para el desarrollo de esta investigación, versado en el análisis de las finanzas personales de los docentes de la Universidad de Oriente en tiempos de crisis económica, se establecen las siguientes conclusiones:

El manejo de las finanzas del profesor de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, se ve influenciado por la falta de educación en el área financiera, por lo que se manifiestan ciertas características que pone en riesgo el éxito financiero:

- Su sostenimiento financiero depende de la ejecución de actividades como empleado, inherente a los títulos académicos obtenidos;
- Muy rara vez se preocupan por obtener educación financiera;
- La mayoría de los ingresos son lineales y no pasivos;
- Poseen baja capacidad de ahorro;
- Se restringe la posibilidad de obtener autonomía financiera ya que no poseen inversión en activos productivos que les permita generar ingresos pasivos;
- Desordenado en la planificación de gastos e ingresos y
- No maneja información sobre los productos financieros que ofrecen mayores rendimientos en el mercado.

Institucionalmente, la Universidad de Oriente, de la mano de sus autoridades, debe exhortar al gobierno actual a que mejore las condiciones económicas del docente, resaltando en el desarrollo de sus acciones, el reconocimiento del profesor como ser, a razón del relevante papel social que cumplen por actuar como formadores y modelos a seguir para las presentes y futuras generaciones. Por otro lado, la UDO como recinto académico, debe fomentar estrategias, actividades, capacitación y políticas idóneas, en el tema de las finanzas personales, a fin de empoderar al profesor en la eficiente administración de sus recursos, bajo los principios que emanan de la educación financiera.

Es pertinente resaltar que ante la crisis es imperante la actitud que deben adoptar las personas, dado que no basta conocer, sino hay que también hacer para poder ser. Es por esto, que vale la pena cerrar con una reflexión señalada anteriormente por el autor en el desarrollo de este trabajo de investigación, que enfatiza lo siguiente: las personas deben poseer educación financiera a fin de tener las armas para salir airosos en la guerra que origina la falta de dinero, sin embargo, se debe salir al frente de las filas con un gran sentido de vehemencia, de lo contrario, las armas solo serán un adorno, una ventaja subutilizada que impedirá alcanzar el triunfo en el campo de batalla de las finanzas.

REFERENCIAS

- Barsallo, C. (2015). Importancia de la educación al inversionista. [Diapositiva PowerPoint]. http://www.supervalores.gob.pa/files/UEI/Dr-Carlos-Barsallo-EDUCACION-AL-INVERSIONISTA_29092015.pdf
- Bodie, Z. y Merton, R. (2004). Finanzas. México: Editorial Pearson Educación.
- Chu, M. (2017). Mis finanzas personales (3 ed.). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, S.A.S.
- Comité Económico y Social Europeo. (2011). Educación financiera para todos: Estrategias y buenas prácticas de educación financiera en la Unión Europea. <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-894-es.pdf>
- Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida (2024). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

<https://www.proyectoencovi.com/>

Farfán, S. (2014). Finanzas I. Lima: Editorial Imprenta Unión.

Galeano, E. (2016). El libro de los abrazos. Buenos Aires: Editorial Siglo. XXI Editores https://www.google.co.ve/books/edition/El_libro_de_los_abrazos/3MjBDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover

García, N., Grifoni, A. López, J. y Mejías, D. (2013). La educación financiera en América Latina y El Caribe: Situación actual y perspectivas. Serie políticas públicas y transformación productiva. (Vol.12), p.15-16.

Gitman, L., Zutter, C. (2016). Principios de administración financiera (14 ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Gómez, J. (2019). Hábitos de ricos: Nuevas ideas para alcanzar la libertad financiera. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.

González, F. (2014). Finanzas personales en tiempos de revolución: Cómo sortear la crisis económica y consolidar tu futuro financiero. Caracas: Editorial Alfa.

Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C. y Arias, J. (2023). Metodología de la investigación. Guía para el proyecto de tesis. Ciudad Jardín, Lima: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Hurtado, J. (2015). El proyecto de investigación. (8 ed.). Caracas: Ediciones Quirón-Sypal.

Jay, W., Mugno, A. y López, J. (2021). Educación financiera, un enfoque al crecimiento y desarrollo social. Revista ADGNOSIS. Vol. 10 N°10. <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/468>

Kiyosaki, R. (2022). La ventaja del ganador: El poder de la educación financiera. México: DEBOLSILLO

Martorelli, N. (6 de agosto de 2025). Crisis. <http://etimologias.dechile.net/?crisis>

Méndez, J. (2020). Fundamentos de Economía: Para la Sociedad del Conocimiento (6 ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Monasterio, J., Briceño, M. y Moreno, G. (2022). Inclusión de contenidos de educación financiera en los programas académicos del sistema educativo venezolano. Revista de Investigación y Postgrado. Vol. 3 N°1. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/investigacionypostgrado/article/view/20>

Montilla, M. (3 de enero de 2024). Análisis La Educación financiera como arma contra la pobreza: ¿Se está haciendo algo en Venezuela? <https://www.bancaynegocios.com/analisis-la-educacion-financiera-como-arma-contr-la-pobreza-se-esta-haciendo-algo-en-venezuela/>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. (5ta. ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/persona?m=form>

Red Financiera BAC CREDOMATIC. (2008). Libro maestro de educación financiera: Un sistema para vivir mejor. San José, Costa Rica: Innova Technology, S.A.

Rus, E. (2020). Autonomía financiera. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/autonomia-financiera.html>

Samsó, R. (2009). El código del dinero: Conquista tu libertad financiera. Barcelona, España: Ediciones Obelisco, S. L.

STATIST (2 de agosto de 2024). Economía. Radiografía económica de Venezuela. <https://es.statista.com/grafico/32751/indicadores-economicos-seleccionados-sobre-la-republica-bolivariana-de-venezuela>

Torres, T. (2005). MEFIPES. Método para obtener finanzas personales sanas. Caso: Tenaris Tamsa. [Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana. Veracruz, México]. <https://cdigital.uv.mx/server/api/core/bitstreams/557bee7f-e535-4324-b1fc-adc00a329147/content>



ESTRATEGIAS DE MARKETING DE INFLUENCERS EN EL ECOSISTEMA TURÍSTICO: UNA VISIÓN INTEGRAL ENTRE PROVEEDORES DE SERVICIOS Y MARCAS PERSONALES

(Influencer marketing strategies in the tourism ecosystem: an integral vision between service providers and personal brands)

Martínez Ceruzzi, Ricardo
Universidad Monte Ávila
Venezuela
rmartinezce@gmail.com

ricardomceruzzi@flyingplanner.com
<https://orcid.org/0009-0008-2849-1872>

Resumen

Este artículo analiza la evolución sistémica del marketing de influencia en el sector turismo y hospitalidad, examinando la relación simbiótica entre proveedores de servicios y creadores de contenido. Bajo el prisma del Turismo de Intereses Especiales (TIE), la investigación integra la Taxonomía de la Influencia de Amanda Russell con las necesidades operativas de la cadena de valor turística. Se otorga un énfasis primordial a la dimensión ética y legal, analizando los principios de veracidad publicitaria y propiedad intelectual como activos críticos de reputación. Mediante una revisión documental, se identifica una transición disruptiva: el desplazamiento de la popularidad masiva hacia la relevancia estratégica en nichos especializados. De acuerdo con la revisión de autores relevantes, la efectividad de las campañas no reside en el alcance métrico, sino en una arquitectura de confianza cimentada en el cumplimiento regulatorio y la autenticidad. El estudio concluye que la integración de la Inteligencia Artificial y la profesionalización de la marca personal son imperativos fundamentales para garantizar la sostenibilidad competitiva y la creación de valor memorable en la actual economía de la experiencia.

Palabras clave: Marketing Experiencial, Taxonomía de la Influencia, Derecho Publicitario, Turismo de Nicho, Inteligencia Artificial, Sostenibilidad Competitiva.

Abstract

This research article analyzes the systemic evolution and impact of influencer marketing within the tourism and hospitality industry, examining the symbiotic relationship between service providers and content creators. Framed by the shift toward Special Interest Tourism (SIT) and the Niche Economy, the study integrates Amanda Russell's Taxonomy of Influence with the operational imperatives of hotels, airlines, and tour operators. A primary emphasis is placed on the ethical and legal dimensions, analyzing the principles of advertising truthfulness and intellectual property as critical reputational assets. Utilizing a qualitative methodology based on a comprehensive literature review and contemporary case studies, the research identifies a disruptive transition: the shift from mass popularity toward strategic relevance within

specialized niches. The findings reveal that campaign effectiveness is not rooted in metric reach, but in an “architecture of trust” built upon regulatory compliance and authenticity. The study concludes that the integration of Artificial Intelligence and the professionalization of personal branding are fundamental imperatives for ensuring competitive sustainability and the generation of memorable value in today’s global experience economy.

Keywords: Experiential Marketing, Taxonomy of Influence, Advertising Law, Niche Tourism, Artificial Intelligence, Competitive Sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

El panorama del turismo global ha experimentado una metamorfosis radical en la última década, transitando de un modelo de consumo masivo y genérico hacia lo que se denomina el turismo de intereses especiales, donde la autenticidad, las experiencias personalizadas y las conexiones genuinas son la moneda de cambio (Martínez Ceruzzi, 2025: 521). En este contexto, el marketing de influencers ha dejado de ser una táctica periférica para convertirse en un activo rentable y central dentro de los presupuestos de marketing de la industria de la hospitalidad, con inversiones proyectadas que superan los 7 mil millones de dólares a nivel global para el año 2024 (Stanford University, 2024: 6).

La realidad actual del mercado laboral y empresarial, caracterizada por la Gig Economy, exige que tanto los proveedores de servicios (hoteles, touroperadores, agencias) como los profesionales independientes (líderes de opinión, entusiastas) desarrollen una identidad de marca, ya sea empresarial o personal sólida para diferenciarse en un entorno hipercompetitivo. El problema de investigación reside en cómo orquestar estas relaciones de influencia para que dejen de ser un costo operativo y se transformen en una ventaja competitiva basada en la autenticidad y la confianza.

El objetivo de este artículo es analizar las estrategias de marketing de influencers desde una doble perspectiva: la del proveedor de servicios turísticos que busca visibilidad y reservas, y la del creador de contenido que gestiona su marca personal como un negocio de confianza. Se justifica la investigación ante la necesidad de profesionalizar las colaboraciones en el sector, integrando herramientas como la inteligencia artificial y metodologías de gestión de la experiencia (CX).

De igual modo, esta investigación destaca la falta de profesionalización y rigor ético-legal en las

colaboraciones entre proveedores y creadores. Para el proveedor de servicios, desde hoteles boutique hasta transporte marítimo o parques temáticos, el reto es identificar qué tipo de influencia genera realmente una conversión de ventas y no solo una métrica de vanidad. Para el líder de opinión o embajador de marca, el desafío es gestionar su identidad como un negocio rentable sin sacrificar la confianza de su audiencia, la cual es su activo más valioso (Russell, 2020: 352).

Este artículo también propone desglosar los criterios de clasificación de la autora Amanda Russell como herramienta fundamental para la toma de decisiones en el marketing turístico. Asimismo, busca establecer un marco ético y legal que resguarde los derechos del consumidor y la integridad de las marcas, bajo la premisa de que la transparencia no es solo una obligación regulatoria, sino una ventaja competitiva de mercado.

2. LA ARQUITECTURA INVISIBLE DE LA INFLUENCIA Y LA MARCA PERSONAL

2.1 La ciencia detrás de la influencia, concepto y evolución

La influencia no es un concepto nuevo, pero su aplicación digital ha redefinido los mecanismos de persuasión. Según Cornwell y Katz (2021), la influencia se basa en una “persona” que posee un potencial superior al promedio para modificar los pensamientos, actitudes y comportamientos de otros debido a su frecuencia de comunicación y capacidad de persuasión. Esta figura actúa dentro de un ecosistema donde la confianza se construye mediante la credibilidad y la autenticidad percibida (Baker & Baker, 2023: 25). En el turismo, esta capacidad es crítica, ya que las decisiones de viaje están profundamente ligadas a la validación social y la prueba de terceros.

La influencia no debe confundirse con la popularidad. Mientras que la popularidad es simplemente un recuento de cuán conocida es una persona, la influencia es la capacidad de persuadir a una audiencia para que piense o actúe de manera diferente (Falls, 2021: 540). En el turismo, esta distinción es crítica: un hotel no necesita necesariamente a alguien “famoso”, sino a alguien con autoridad para validar su promesa de servicio.

2.2 La marca personal como estrategia de diferenciación

En la economía del conocimiento, el talento debe ser visible para ser rentable. La marca personal se define como la clarificación y comunicación de los valores únicos que nos hacen diferentes, funcionando como una promesa de valor hacia el mercado. Para el influencer de viajes, su marca es su herramienta para monetizar su experiencia; para el proveedor turístico, su marca es la arquitectura invisible que sostiene la calidad del servicio. En la Gig Economy actual, los profesionales del sector deben entender que las personas son marcas (Arqués, 2019: 18). La marca personal no es un accesorio estético, sino una estrategia de marketing que permite que el talento sea perceptible y, por ende, lucrativo (Arqués, 2019: 577). Para el influencer de viajes, su marca personal funciona como un plano (blueprint) para manejar y monetizar su contenido (Hennessy, 2018: 1).

3. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN SEGÚN AMANDA RUSSELL: IMPORTANCIA EN EL TURISMO

Amanda Russell (2020: 360) propone una ruptura con la visión tradicional del marketing de influencia, centrada casi exclusivamente en el número de seguidores. La adaptación del modelo de Amanda Russell —expuesto magistralmente en su obra *The Influencer Code*— para las empresas del sector turístico, no representa meramente un ajuste táctico, sino un cambio de paradigma epistemológico en la gestión de la visibilidad corporativa. En la nueva economía del turismo, caracterizada por la fragmentación en “nichos ricos” y el auge del turismo de intereses especiales, la empresa turística debe transitar de la interrupción publicitaria hacia la arquitectura de la confianza, evitando cometer el error de buscar “popularidad” (alcance masivo) en lugar de “influencia” (capacidad de afectar la acción). La clasificación de Russell segmenta la influencia en cuatro categorías fundamentales, cada una con un rol específico en el customer journey del viajero y que deben alinearse con los objetivos específicos de cada

proveedor:

3.1 Influencia por celebridad

Son aquellos individuos que influyen mediante el reconocimiento de nombre o la popularidad masiva (Russell, 2020: 366). Su valor principal para un proveedor turístico radica en la generación de conciencia (awareness) a gran escala. Esta categoría podría ser financieramente inalcanzable y estratégicamente ineficiente, pues su valor principal es el awareness masivo, no la conversión en nichos específicos. Por ejemplo, una campaña de lanzamiento de una aerolínea puede beneficiarse del alcance de una celebridad para posicionar su nombre en el mercado rápidamente (Russell, 2020: 370). Sin embargo, su capacidad para generar conversiones específicas en nichos especializados suele ser limitada debido a la falta de conexión profunda con el sector (Russell, 2020: 366).

3.2 Influencia por autoridad

Este tipo de influencia emana del rol, posición o título formal de la persona (Russell, 2020: 362). Una posada boutique o un touroperador de aventura se benefician de la validación de un “Insider” de la industria, como el director de una cámara de turismo o un periodista especializado, cuya voz otorga legitimidad institucional. En el turismo, un ejemplo claro sería el director de una asociación hotelera nacional o un ministro de turismo. Seguramente su voz fue determinante para validar estándares de calidad y seguridad, factores cruciales en la decisión de viaje post-pandemia. Como se puede apreciar en el ejemplo, su impacto no depende del carisma, sino de la legitimidad que le otorga su cargo (Russell, 2020: 366).

3.3 Influencia por experiencia (expertise)

Fundamental para la educación del mercado. Representa a quienes influyen a través de logros previos, conocimiento especializado o una reputación establecida de habilidad (Russell, 2020: 366). Para un touroperador de turismo gastronómico, colaborar con un chef de renombre o un sommelier experto es más efectivo que cualquier publicidad masiva. El influenciador experto actúa como un demostrador funcional del producto, reduciendo la fricción en la toma de decisiones. La audiencia busca en ellos información técnica y validación profesional (Russell, 2020: 363).

Esta categoría se subdivide en:

Insiders: aquellos con acceso exclusivo a información de la industria (Russell, 2020: 364).

Connectors: personas con la habilidad de unir a diferentes actores del sector.

Activists: quienes promueven causas específicas, como el turismo sostenible.

3.4 Influencia por afinidad

Es la categoría más ignorada por los directores de marketing, pero la más poderosa en términos de conversión (Russell, 2020: 365). Se basa en relaciones preexistentes de profunda confianza. Es el consejo del amigo viajero o del entusiasta local que conoce las "joyas ocultas" de un destino. Un cliente leal que comparte su experiencia honesta actúa como un "embajador de afinidad", generando tasas de conversión significativamente superiores a las de cualquier celebridad. Su recomendación no se percibe como una venta, sino como un acto de cuidado hacia su comunidad (Russell, 2020: 367).

4. LA PERSPECTIVA DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Los proveedores, desde hoteles boutique hasta aerolíneas y touroperadores, enfrentan el reto de romper el ruido digital. El marketing de influencers les permite humanizar sus servicios y presentar sus destinos a través de una lente de confianza. Para que un hotel o restaurante logre un retorno de inversión (ROI) real, debe aplicar filtros estratégicos antes de cualquier colaboración.

Una campaña exitosa para un proveedor no comienza con la selección del influencer, sino con la definición de metas medibles: ¿Se busca aumentar las reservas en un porcentaje específico o generar contenido visual de alta calidad para canales propios? La efectividad se mide a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) como las tasas de reserva, el tráfico web derivado y el sentimiento de la audiencia.

4.1 Evaluación mediante los "5 r's" de la influencia

Ahora bien, una vez definidos los objetivos de la marca turística y dada la limitación presupuestaria presente en mercados recesivos, la evaluación de socios potenciales debe ser quirúrgica. Russell (2020: 379) expande los pilares de la influencia para ayudar

a las marcas a verificar a sus socios potenciales y propone cinco dimensiones que el especialista de marketing y el gerente deben auditar:

a) **Reach (Alcance):** El tamaño total de la audiencia, útil pero no determinante por sí solo. Para una PyME turística, por ejemplo, un alcance hiper-local o de micro-nicho es preferible a uno global desenfocado.

b) **Recognition (Reconocimiento):** ¿Es el influencer reconocido como un experto por el cliente objetivo? (Russell, 2020: 380) ¿Es una autoridad dentro del nicho del proveedor (ej. buceo, gastronomía vegana)?

c) **Reference (Referencia):** ¿Quién más en la industria cita su trabajo? La validación por pares es el métrico más difícil de manipular (Russell, 2020: 381, 386).

d) **Relevance (Relevancia):** La alineación temática entre el contenido del creador y el servicio ofrecido (Russell, 2020: 389). Si el influencer no vive los valores de la marca, la colaboración será percibida como inauténtica.

e) **Resonance (Resonancia):** El nivel de compromiso e intensidad de las conversaciones que genera (Russell, 2020: 385). No se miden los "likes", sino la intensidad del diálogo entre el creador y su comunidad.

4.2 Selección estratégica: el valor de los micro y nano- influencers

Existe la tendencia errónea de priorizar el número de seguidores (macro-influencers) sobre la calidad de la conexión. Sin embargo, la investigación contemporánea demuestra que, a medida que el número de seguidores disminuye, el compromiso, la autenticidad y la accesibilidad suelen aumentar (Hund, 2023: 421). En el turismo de nicho, los micro-influencers (10,000 a 50,000 seguidores) y nano-influencers (menos de 10,000) ofrecen una tasa de interacción mucho mayor que las mega-celebridades, permitiendo a los proveedores alcanzar segmentos de mercado hiper-fieles (Glenister, 2021: 104; Martínez Ceruzzi, 2025: 523). Por ejemplo, en el turismo gastronómico o de aventura, los micro-influencers ofrecen tasas de compromiso significativamente más altas y una credibilidad que los hace más efectivos para la conversión directa. En conclusión, los proveedores deben buscar una alineación genuina

entre los valores de su marca y el estilo de vida del creador.

5. LA PERSPECTIVA DEL INFLUENCER Y LA MARCA PERSONAL

El creador de contenido en el sector turismo debe verse a sí mismo no como un mero “vendedor de servicios”, sino como un “creador de valor memorable”.

5.1 La autenticidad como moneda de cambio

La autenticidad es el eje sobre el cual gira la industria de la influencia. Un influencer de viajes pierde su valor si su audiencia percibe que sus recomendaciones están forzadas por una transacción comercial sin fundamento real. Los creadores exitosos son narradores de experiencias que inspiran emocionalmente, manteniendo una ética de honestidad incluso en contenidos patrocinados.

5.2 Profesionalización y gestión de contenido

Para ser percibido como un socio valioso por las empresas turísticas, el influencer debe operar con rigor académico y profesional. Esto incluye el uso de media kits (currículums digitales), la planificación mediante calendarios editoriales y el cumplimiento de normativas legales y éticas de divulgación.

6. ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN INTEGRAL

6.1 Objetivos de la marca turística

La determinación de objetivos en el ecosistema del marketing de influencers para el sector turismo no debe ser un ejercicio de intuición operativa, sino una construcción estratégica fundamentada en la arquitectura de la confianza y el retorno de valor (Russell, 2020: 195). En nuestra praxis de la investigación académica y la consultoría senior, el modelo óptimo y recomendable para establecer estos objetivos es un enfoque integrador que combina el Principio de Escalamiento (Laddering Up), la Metodología SMART y los Cinco Conductores de Negocio de la Influencia, evaluados finalmente bajo el marco del HIIM (High Impact Influence Measurement).

A continuación, se desglosa este modelo robusto para marcas y empresas turísticas:

6.1.1 El fundamento: el principio de escalamiento (laddering up)

De acuerdo con Falls (2021: 355), ninguna actividad de marketing debe ejecutarse de forma aislada. El “escalamiento” dicta que los objetivos de una campaña de influencers deben contribuir directamente a los objetivos del departamento de marketing, los cuales, a su vez, deben estar alineados con el plan de negocios global de la organización turística (Falls, 2021: 356). Para un proveedor de servicios (como un hotel boutique o una aerolínea), esto significa que el objetivo no es “obtener likes”, sino cómo esos impactos en redes sociales alimentan conductores específicos de ingresos o posicionamiento (Falls, 2021: 357). La influencia se define, en última instancia, como la capacidad de persuadir a una audiencia para que piense o actúe de manera diferente (Falls, 2021: 342; Glenister, 2021: 27).

6.1.2 La definición: los cinco conductores de negocio en turismo

Antes de redactar el objetivo, la empresa turística debe identificar bajo qué “conductor” de la influencia operará la campaña. Según Falls (2021: 375, 409), existen cinco áreas críticas donde los socios de influencia generan valor real:

a. Conocimiento de marca (Awareness): Ideal para lanzamientos de nuevos destinos o servicios. El objetivo aquí es la visibilidad relevante ante el público objetivo (Russell, 2020: 249; Arqués, 2019: 462).

b. Protección de la reputación: Crucial en el turismo para mejorar las calificaciones y reseñas (ratings & reviews), las cuales validan la decisión de compra del viajero (Falls, 2021: 397).

c. Construcción de comunidad: Fomentar la lealtad y el sentimiento positivo hacia la marca turística a largo plazo (Falls, 2021: 377).

d. Investigación y desarrollo (I+D): Utilizar a los influencers como asesores para generar nuevas ideas de productos o características de servicios turísticos basados en el feedback de sus audiencias (Falls, 2021: 377).

e. Generación de leads y ventas: El conductor más directo, enfocado en conversiones tangibles como reservas confirmadas o descargas de guías de viaje (Falls, 2021: 378).

6.1.3 La estructura operativa: objetivo smart

Una vez seleccionado el conductor de negocio, el objetivo debe ser procesado a través del filtro SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Limitado en el tiempo) para garantizar su ejecutabilidad (Russell, 2020: 226; Glenister, 2021: 46).

- **Específico (Specific):** Se debe abandonar la vaguedad de términos como “mejorar la visibilidad” y definir parámetros claros (Russell, 2020: 227). Por ejemplo: “Aumentar las consultas directas de paquetes de luna de miel en nuestro hotel boutique” (Martínez Ceruzzi, 2025: 323).

- **Medible (Measurable):** “Lo que se mide, se gestiona”. Se requieren datos duros: cuántas reservas, cuánto tráfico web derivado o cuántas redenciones de códigos únicos (Russell, 2020: 228; Falls, 2021: 411).

- **Alcanzable (Attainable):** El objetivo debe ser ambicioso pero realista, basado en datos históricos de la marca o el desempeño previo del influencer (Russell, 2020: 229).

- **Relevante (Relevant):** El objetivo debe mapear directamente hacia las metas empresariales actuales y las tendencias del mercado turístico, como el auge de los “nichos ricos” o el turismo sostenible (Russell, 2020: 230; Martínez Ceruzzi, 2025: 317).

- **Tiempo (Time-bound):** Es imperativo establecer una fecha límite. En el turismo, esto suele ligarse a temporadas altas o ciclos de planificación de 30 a 60 días (Russell, 2020: 232; Martínez Ceruzzi, 2025: 331).

6.1.4 La evaluación del éxito: el modelo hiim

Finalmente, el éxito no debe juzgarse solo por métricas de vanidad, que a menudo no cuentan la historia completa del impacto en el negocio (Russell, 2020: 292; Glenister, 2021: 34). El modelo HIIM (High Impact Influence Measurement) propone documentar el éxito a través de una narrativa que responda a cinco preguntas críticas (Russell, 2020: 298):

- ¿Cuál fue el objetivo original?
- ¿A quién intentábamos alcanzar realmente?
- ¿Qué acciones específicas ejecutamos?

- ¿Qué sucedió tanto en lo tangible (ventas) como en lo intangible (energía y sentimiento de la audiencia)?

- ¿Cuál es el relato final del impacto en la marca turística?

Para una empresa turística (proveedor) o un creador de contenido (marca personal), el modelo óptimo es empezar con el fin en mente (Russell, 2020: 215). Esto implica seleccionar un conductor de negocio específico, estructurarlo bajo la metodología SMART para asegurar la rendición de cuentas, y medirlo mediante una narrativa de impacto (HIIM) que trascienda los números estáticos. Solo a través de esta arquitectura invisible se transforma el marketing de influencers de un costo publicitario en un activo estratégico rentable para el ecosistema turístico global (Martínez Ceruzzi, 2025: 336).

6.2 Del transaccionalismo a la sociedad estratégica

La influencia real se construye a través de relaciones, no de transacciones aisladas. Esto implica que el éxito de la relación entre el proveedor y el influencer radicará en la coproducción de valor.

- a. **Asociaciones de largo plazo y programas de embajadores:** Pasar de colaboraciones transaccionales de un solo post a campañas de “embajadores de marca” que permitan una narrativa profunda y sostenida en el tiempo. Un hotel boutique puede ofrecer “intercambios de estilo de vida” (alojamiento por contenido de alta calidad y fidelidad de marca) que fortalezcan la reputación mutua.

- b. **Narración visual y storytelling:** El uso de plataformas visuales como Instagram y TikTok para mostrar no solo los atractivos turísticos principales, sino las “joyas ocultas” y la cultura local.

- c. **Co-creación de valor y aprovechamiento del contenido generado por el usuario (UGC):** En lugar de enviar un guion rígido, la empresa turística debe permitir libertad creativa para que el influencer narre la experiencia turística de forma orgánica. Las marcas deben incentivar que los viajeros compartan sus propias experiencias, utilizando al influencer como un catalizador de esta participación comunitaria.

7. DIMENSIÓN ÉTICA Y MARCO LEGAL

Debemos entender que el marketing de influencers no es un “lejano oeste” exento de leyes. La arquitectura invisible de una organización turística exitosa se sostiene sobre el cumplimiento normativo para transformar el servicio en un activo rentable (Martínez Ceruzzi, 2025: 2). El incumplimiento de estas normas ético-legales no solo acarrea riesgos legales, sino que destruye la reputación de ambos actores.

7.1 Transparencia y divulgación (disclosure)

El principio de autenticidad es el imperativo de que los consumidores identifiquen claramente cuándo un contenido es publicitario. El consumidor tiene derecho a saber cuándo alguien está intentando influir en él con fines comerciales (Glenister, 2021: 84). Organismos como la Comisión Federal de Comercio (FTC) en EE. UU., la ASA en el Reino Unido y la EASA en Europa, exigen que las relaciones materiales (pagos o beneficios gratuitos) sean reveladas de forma clara y conspicua (Cornwell & Katz, 2021: 213; Glenister, 2021: 85).

El uso de etiquetas como #Ad o #Sponsored debe ser visible de inmediato, no enterrado bajo una cascada de hashtags o enlaces (Cornwell & Katz, 2021: 215; Glenister, 2021: 95). El incumplimiento de estas normas no solo conlleva riesgos legales y multas millonarias, sino que destruye la reputación de la marca y del influencer (Hund, 2023: 429; Glenister, 2021: 123). De este modo, se protege la credibilidad del proveedor y se cumple con las normativas internacionales de protección al consumidor.

7.2 Veracidad y protección al consumidor

El derecho exige veracidad en la comunicación, lo cual significa que no sea engañosa, que haya correspondencia entre el mensaje que se comunica y la situación, persona, objeto o experiencia que muestra el influencer. Casos como el de la influencer Lisa Li, cuya vida de lujo era una fachada sobre condiciones deplorables, demuestran cómo la falta de integridad y veracidad destruye el valor de marca (Cornwell & Katz, 2021: 142). En el turismo, mostrar fotos editadas de un hotel que no corresponden a la realidad física es publicidad engañosa (Stanford University, 2024: 8).

Los proveedores deben implementar programas de monitoreo de sus campañas de recomendación

para asegurar que los testimonios sean honestos y no engañosos (Hund, 2023: 429). La confianza es un factor crítico; la gente confía en quienes percibe como creíbles y honestos (Cornwell & Katz, 2023: 43).

7.3 Estructura contractual y propiedad intelectual

Un acuerdo de colaboración profesional debe incluir:

Cláusulas de Moralidad: Permiten rescindir el contrato si el influencer se ve involucrado en escándalos que afecten la imagen de la marca (Russell, 2020: 402, 409).

Cláusulas de Disparidad: Restringen comentarios negativos cruzados durante y después de la campaña (Russell, 2020: 402).

Derechos de Uso: Clarificar quién es dueño del contenido generado (UGC). A menudo se pactan acuerdos de Joint Copyright (copropiedad intelectual) para que la marca pueda reutilizar el material en otros canales (Glenister, 2021: 120, 165).

Seguridad: Especialmente en turismo de aventura o transporte, acordar medidas de seguridad que el influencer debe mostrar al utilizar el equipo (ej. casco, chaleco salvavidas) (Russell, 2020: 402).

8. DESAFÍOS Y FUTURO DEL SECTOR

8.1 La lucha contra el fraude digital

El fraude de seguidores (bots) es un desafío creciente que le cuesta a la industria miles de millones de dólares (Hund, 2023: 412; Glenister, 2021: 49). Las marcas turísticas deben ser escépticas ante cambios radicales en el tono o temática de un creador, así como ante crecimientos repentinos de audiencia no justificados por contenido de calidad (Russell, 2020: 382).

8.2 La profesionalización del contenido

El influencer debe operar con el rigor de un medio de comunicación. Esto implica el uso de Media Kits (currículums digitales detallados) y calendarios editoriales (Glenister, 2021: 79, 115). La regla del 80/20 propuesta por Hennessy (2018: 312) es vital: 80% de contenido orgánico y 20% pagado, para mantener el equilibrio y la salud de la comunidad.

8.3 Inteligencia artificial e influencers in- house

La IA está revolucionando la creación de contenido, permitiendo optimizar procesos de edición y personalización de ofertas. Está permitiendo una personalización sin precedentes en la oferta turística, pero nunca podrá sustituir la conexión emocional humana (Martínez Ceruzzi, 2025: 6.2). La tecnología debe ser una aliada para potenciar la creatividad humana, nunca un sustituto de la conexión auténtica que solo una marca personal real puede proveer. Por otro lado, los empleados de las empresas turísticas están emergiendo como la nueva ola de influencers “casa adentro” (in-house influencers), aportando una voz de marca auténtica desde el corazón de la operación (Cornwell & Katz, 2021: 286).

Como líderes de opinión, influenciadores y divulgadores, debemos promover una cultura centrada en la experiencia del viajero, donde cada publicación sea un compromiso de honestidad. El futuro del sector pertenece a quienes logren integrar la tecnología con la arquitectura invisible de la confianza, transformando cada colaboración en un activo rentable para el ecosistema turístico global.

9. CONCLUSIONES

El marketing de influencers en el turismo ha madurado hacia un ecosistema de alta complejidad donde la especialización en nichos es la clave del éxito empresarial. Para los proveedores de servicios, la transición de ser simples despachadores a diseñadores de experiencias requiere una alianza estratégica con marcas personales que gocen de credibilidad probada.

Para los líderes de opinión y entusiastas, la supervivencia en este mercado depende de la disciplina, la formación continua y la capacidad de gestionar su identidad digital como un activo estratégico. En última instancia, la excelencia en este campo no debe ser un esfuerzo aislado, sino un hábito natural arraigado en una cultura centrada en la experiencia del viajero.

La taxonomía de Amanda Russell proporciona el marco necesario para que los proveedores de servicios dejen de invertir en alcance vacío y comiencen a construir asociaciones basadas en la autoridad y la afinidad. Desde el rigor académico y legal, queda claro que la transparencia no es opcional. La autenticidad y veracidad publicitarias son la base del respeto a la audiencia y el único camino sostenible para la marca personal.

REFERENCIAS

Arqués, N. (2019). Y tú, ¿qué marca eres? Barcelona: Editorial Planeta.

Baker, C., & Baker, D. (2023). An Influencer's World.

Cornwell, T. B., & Katz, H. (2021). Influencer: The Science Behind Swaying Others. New York: Routledge.

Falls, J. (2021). Winfluence: Reframing Influencer Marketing to Ignite Your Brand. Entrepreneur Press.

Glenister, G. (2021). Influencer Marketing Strategy. London: Kogan Page.

Hennessy, B. (2018). Influencer: Building Your Personal Brand in the Age of Social Media. Citadel Press.

Hund, E. (2023). The Influencer Industry. Princeton University Press.

Martínez Ceruzzi, R. (2025). El Mapa del Viajero Influencer. eBook.

Russell, A. (2020). The Influencer Code. Hatherleigh Press.

Stanford University. (2024). Influencer Marketing in the Tourism and Hospitality Industry. Reporte Digital.

NORMAS PARA LOS AUTORES DE LA REVISTA UNIMAR CIENTÍFICA

1. Los trabajos deben ser enviados al correo de la revista revista.cientifica@unimar.edu.ve, en formato word. Adicionalmente, debe enviarse una comunicación firmada por el autor. En caso de ser mas de un autor, la comunicación debe ser enviada por el autor principal.

2. La Revista sólo considerará trabajos originales, que no estén siendo sometidos a proceso de arbitraje en otras revistas científicas o en otras instancias académicas o de investigación. Si una versión preliminar del trabajo fue presentada en algún evento científico, se deberán suministrar los datos correspondientes al evento (Nombre del evento, lugar de realización, fecha de inicio y cierre e institución coordinadora).

3. Los artículos serán arbitrados, mediante el sistema doble ciego, sobre la base de estas normas y de lo contemplado en las instrucciones para los árbitros. En caso de no haber consenso entre los árbitros, el trabajo se someterá a la revisión de una tercera persona, y su decisión, considerando también lo establecido en la política editorial, será definitiva para la publicación, o no, del artículo.

4. Se consideran para su publicación los siguientes géneros textuales científicos: Artículos de investigación y Ensayos. Las reseñas críticas también pueden publicarse, pero el Comité Editorial las solicita expresamente, de acuerdo con criterios.

5. La extensión de los trabajos tendrá un mínimo de 15 páginas y un máximo de 25, utilizando letra arial 12, a 1,5 espacios en papel tamaño carta, con numeración consecutiva de todas las páginas y márgenes de 3cm. El Comité Editor podrá autorizar trabajos de más de 25 páginas cuando lo considere pertinente, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y bajo la aprobación del Comité Editorial.

6. La primera página de los trabajos debe contener lo siguiente: 1) Título en español (en mayúsculas) e inglés (en minúsculas tipo oración); 2) Apellidos y nombres separados por coma (máximo 3 autores), ordenados de acuerdo con el aporte (el primer nombre se considera autor principal); 3) Resumen (máximo de 250 palabras a espacio simple) en español e inglés, el cual debe tener la siguiente estructura en el caso del artículo: breve introducción para presentar el tema, objetivos, metodología, resultados o hallazgos, conclusiones y/o reflexiones; en el caso del Ensayo, el resumen debe contener la misma estructura que la señalada para el artículo, pero sin considerar necesariamente la categoría resultados o hallazgos 4) Un máximo de cinco y un mínimo de tres palabras clave o descriptores en español e inglés; 5) Institución a la que pertenecen los autores; 6) Minicurrículo a pie de página, que contenga (en tres líneas por autor), ocupación, institución y dirección electrónica, indicando el autor que recibiría la correspondencia pertinente de parte del Comité editorial de la Revista. Este currículum debe ser enviado junto con el artículo, en formato Word y en un archivo separado. El curriculum vitae de todas las personas colaboradoras de cada número aparecerá citado en el artículo.

7. El cuerpo del trabajo, en el caso del artículo, debe dividirse atendiendo a la estructura siguiente: a) Introducción, que incluya al menos: la contextualización de la realidad y del conocimiento sobre el objeto de estudio que justifican la investigación, los objetivos del trabajo y metodología, b) Desarrollo: constituido por secciones, identificadas con números arábigos, de acuerdo con el sistema decimal, comenzando con el número 1 para la introducción y el último número para las conclusiones. Los títulos de las secciones deben dar cuenta del contenido del trabajo, manteniendo la proporción entre las secciones. Cuando éstas tengan subsecciones, deben tener una breve introducción al punto tratado. Las notas de referencia deben usarse solo si es muy necesario y hacerlas al pie de la página. En el desarrollo se registran y describen los referentes teóricos, métodos y procedimientos con los que se ha trabajado en toda la investigación o en determinados procesos. Las características lingüísticas son la brevedad en su extensión, la organización variable y la condensación de la información. Se expresa el carácter argumentativo ya que la descripción de los enfoques teóricos, métodos y procedimientos empleados se completa con la justificación de su selección y aplicación. Deberá quedar claro el aporte del autor o de los autores; y c) Conclusiones: en esta sección se analizan, evalúan, discuten, valoran los resultados o hallazgos de la investigación desde la perspectiva de las posibles implicaciones, repercusiones, aplicaciones, apertura de nuevas teorías o líneas temáticas, consecuencias. En relación con el ensayo, el cuerpo del texto debe contener una introducción (en esta parte se destaca el tema principal y justificación); desarrollo (aquí se debe evidenciar el desarrollo del tema con

sus respectivos argumentos) y un cierre (aquí se debe visualizar la perspectiva integral del autor y posibles implicaciones derivadas del tratamiento del tema) . Finalmente, se incluyen las referencias. Para el ensayo, el autor debe dividir el texto en epígrafes, utilizando la numeración arábica desde su inicio.

8. Es importante considerar la importancia fundamental del pensamiento sistemático que debe prevalecer en el discurso científico, razón por la cual los autores deben ser cuidadosos con el uso del lenguaje propio de las ciencias. Del mismo modo se deben respetar los criterios de textualidad.

9. Las citas deben realizarse tomando en cuenta lo siguiente: Primer apellido, año: página. Ejemplos: a) De acuerdo con Martínez (2004:572) o (Martínez, 2004: 572) según el caso, b) Si son más de dos autores (Martínez et al, 2004:642). Cuando se usa la cita parafrástica, no requiere número de página. Las citas de Internet deben mencionar autor (en caso de tenerlo), año, página, en su defecto el espacio Web de donde ha sido tomada y la fecha de consulta. En todos los casos de citación deben seguirse las normas APA.

10. Las referencias bibliográficas deben limitarse a los textos u obras citadas en el trabajo. Deben presentarse de acuerdo con lo especificado en las normas.

11. Las tablas (números), cuadros (palabras) y gráficos (diagramas, ilustraciones, figuras, flujogramas, fotografías) deben elaborarse en escala de grises e insertarse inmediatamente después de referirse, estar numerados por orden de aparición, con título que dé cuenta de su contenido, evitarse los innecesarios. No deben llevar líneas para separar las columnas, deben incluirse las ecuaciones aplicadas y mencionar la fuente de información al pie de página, con todos los datos necesarios.

12. El Comité Editor se reserva el derecho de hacer las modificaciones de forma que considere necesarias. No se aceptará la incorporación de anexos a los artículos.

13. Si usa acrónimos u otras siglas deberán ser en mayúscula, y la primera vez que se menciona alguna deberá escribirse el nombre completo seguido del acrónimo o las siglas entre paréntesis. Luego anunciar que en adelante se usarán las siglas.

14. Bajo ninguna circunstancia el Comité editorial devolverá al autor los originales, una vez que ingresen a la revista.

15. Si un artículo es aprobado con sugerencias de corrección, la(s) persona(s) autora(s) deben reenviarlo con los ajustes recomendados por los miembros del jurado evaluador en los siguientes quince días hábiles después de recibir el veredicto. Éstos se comprobarán mediante una nueva revisión, por parte de los árbitros. En caso de que no se realicen las correcciones en el tiempo establecido, el Comité Editorial considerará que el autor se desistió de la publicación.



UNIMAR CIENTÍFICA

REVISTA CIENTÍFICA DE LA
UNIVERSIDAD DE MARGARITA

ISSN: 2957-4498

Volumen VI (N° 1) | Enero - Julio 2026



UNIMAR
Universidad de Margarita
Alma Mater del Caribe

***“Forjadora de
Hombres de Bien”***