



Universidad Nacional  
Experimental  
Francisco  
**UNEFM**



EDICIÓN ESPECIAL

REVISTA  
**CIENCIAS  
SOCIALES  
Y EDUCATIVAS**

Vol. XIV  
Número 1

# LA NUEVA ERA de la **GERENCIA**

ISSN:  
1690-7647

Depósito Legal:  
pp200302FA1634

# RCSE

Revista Ciencias Sociales y Educativas **Volumen Especial XIV Nro. 1**

ISSN: 1690-7647

Depósito legal: pp200302FA1634

Indizada en REVENCYT bajo el nro. RVR043

Registro FONACIT bajo el nro. 2008000002

Indexada en LATINDEX bajo el folio nro. 14837

Código RNRC (ONCTI) 2RCSE247

Decanato del Área de Investigación UNEFM

Centro de Investigaciones Sociales y Educativas (RCSE)

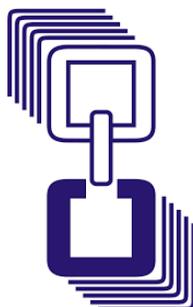
rcseunefm@gmail.com

rcse@correo.unefm.edu.ve

cise@correo.unefm.edu.ve

Disponible en la Web: <http://rcseunefm.wordpress.com>

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



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dra. Juogreidin Cerero  
Rectora

Dr. Lolynn Primera  
Vicerrector Académico

Esp. Migdanis González  
Secretaria

Dr. Freddy Rodríguez  
Decano del Área de Investigación



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

## NÚMERO ESPECIAL

### La Nueva Era de Gerencia

La Gerencia moderna requiere actualmente pincelar sus procesos típicos de planificación, dirección, organización, ejecución y evaluación con mucho humanismo para poder lograr la empatía necesaria con los equipos de trabajo que de alguna manera u otra fueron tocados por la pandemia del Covid-19 propiciando una Nueva Era de la Gerencia que requiere una dialéctica epistemológica y praxiológica socialmente sustentable, de calidad, sostenible, eficiente y efectiva. Esta Edición Especial es el trabajo de investigadores de la Gerencia que buscan el repensar de los procesos gerenciales tanto en el ámbito privado como público.

#### COMITÉ EDITORIAL

Dr. Freddy Rodríguez  
Dra. Aracelys Piñate

#### RESÚMENES Y ABSTRACT

Dr. Moisés Olivero  
Dra. Aracelys Piñate

#### COMITÉ DE ÁRBITRO

Dra. Elica Navas  
Dra. Olga Noguera  
Dr. Moises Olivero  
Dr. Alexander Lugo  
MSc. Neudy Rodriguez  
MSc. Henry Veliz  
Msc. Alba Molina  
MSc. Alexis Antequera  
MSc. Isaul Díaz

#### EDICIÓN, MONTAJE Y DIAGRAMACIÓN:

Lcdo. Alexander Loyo

#### DISEÑO GRÁFICO (PORTADA):

Lcdo. Yhonmar Andara

## CONTENIDO

Andara Moreno, Yhonmar de Jesús: APROXIMACIÓN EPISTEMOLÓGICA AL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA GERENCIAL.....	6-20
Chirinos, Oswaldo Antonio: HACÍA UNA AXIOLOGÍA COMPLEJA DE LA GERENCIA TRIBUTARIA, EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.....	7-32
García Cumares, Karliana José: IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL.....	33-65
Hernández Hernández, Henry Josué: DINÁMICA SOCIOPOLÍTICA DE LOS GOBIERNOS COMUNITARIOS DE VENEZUELA.....	53-65
Loyo Seco, Alexander Enrique: CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING EDUCATIVO PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.....	66-82
Magallanes, Carlos Eduardo: LA GESTION PÚBLICA Y LAS NEGOCIACIONES EN EL SECTOR PESQUERO NACIONAL. ....	83-90
Medina León, Brígida Emilia: GESTIÓN PRESUPUESTARIA COMO PROCESO FUNCIONAL DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA MUNICIPAL.....	91-105
Montenegro Núñez, José Antonio: EL PENSAMIENTO GERENCIAL TRANSCOMPLEJO DESDE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES.....	106-118
Noguera, Olga y García, Rafael: EL FORTALECIMIENTO DEL ROL DIRECTIVO EDUCATIVO COMO GERENTE HUMANISTA.....	119-133
Parra Guerra, Carmen Araminta: MODELO PRAXEOLOGICO DE LIDERAZGO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO VENEZOLANO.....	134-155
Paredes Medina, Darwin Alberto: GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS EN LA INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS.....	156-166
Paredes Medina, Darwin Alberto: EPISTEMOLOGÍA GERENCIAL MODERNA PARA LAS ORGANIZACIONES POS PANDEMIA COVID-19.....	167-176
Ramírez Ávila, Yeimy: LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL DESDE EL ENFOQUE HUMANISTA EN LA GERENCIA EFECTIVA.....	177-187
Rodríguez Piñero, Yeniny Yolimar: LA AUDITORÍA INTERNA Y SU APOORTE A LA AUDITORÍA FORENSE.....	188-195
Veroes Álvarez, Gustavo Rafael: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL EN UN MUNDO DE PANDEMIA.....	196-205
Villafañe Moizant, German Alonso: ECONOMÍA TRADICIONAL A LA ECONOMÍA DIGITAL: TRANSICIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS PILARES DE LA GERENCIA DE LA CALIDAD.....	206-216
ÍNDICE ACUMULADO DE AUTORES.....	2017-2020

# APROXIMACIÓN EPISTEMOLÓGICA AL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA GERENCIAL

EPISTEMOLOGICAL APPROACH TO THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN  
MANAGEMENT PRACTICE

Andara Moreno, Yhonmar de Jesús

[Andara.unefm@gmail.com](mailto:Andara.unefm@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

La inteligencia emocional tiene como principal planteamiento, educar las emociones del ser humano con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño y rendimiento personal y profesional. De esta manera, la inteligencia emocional se convierte en herramienta ideal para formar valores positivos y proactivos dirigidos a alcanzar estadios superiores de desarrollo y crecimiento personal. Esta premisa orienta la presente investigación, enfocada en recopilar de forma sucinta aquellas corrientes de vanguardia en torno a la epistemología de la gerencia y en concreto, el impacto de la inteligencia emocional sobre la práctica gerencial. La importancia del tema recae en el potencial desarrollo de enunciados teóricos los cuales coadyuven a entender el proceso de formación de valores como hecho humano y, por tanto, asociado al desempeño organizativo al momento de tomar decisiones en cualquier tipo de empresa. La metodología fue de carácter documental – bibliográfica centrada en contextualizar el epistemológico de la categoría bajo análisis desde sus principales referentes, la descripción de los constructos teóricos asociados y la trama de interrelaciones entre inteligencia emocional y desempeño gerencial. El ensayo pone en valor la importancia capital de conocer y aplicar las amplias ventajas de esta estrategia operativa, dado su potencial para coadyuvar al desarrollo de un conjunto de actitudes y habilidades comunicativas, afectivas y cognitivas las cuales progresivamente impactan de forma positiva al momento de contextualizar la importancia de las relaciones interpersonales y resaltar las oportunidades de crecimiento personal en situaciones clave durante la toma de decisiones críticas.

**Palabras clave:** Inteligencia, emociones, gerencia, epistemología, emprendimiento

## Abstract

Emotional intelligence has as its main approach, to educate the emotions of the human being in order to achieve adequate performance and personal and professional performance. In this way, emotional intelligence becomes an ideal tool to form positive and proactive values aimed at reaching higher stages of development and personal growth. This premise guides this research, focused on succinctly compiling those avant-garde currents around the epistemology of management and, specifically, the impact of emotional intelligence on managerial practice. The importance of the topic lies in the potential development of theoretical statements which help to understand the process of value formation as a human fact and, therefore, associated with organizational performance when making decisions in any type of company. The methodology was documentary-bibliographical in nature, focused on contextualizing the epistemology of the category under analysis from its main referents, the description of the associated theoretical constructs and the plot of interrelationships between emotional intelligence and managerial performance. The essay highlights the capital importance of knowing and applying the broad advantages of this operational strategy, given its potential to contribute to the development of a set of communicative, affective and cognitive attitudes and skills, which progressively have a positive impact when contextualizing. the importance of interpersonal relationships and highlight opportunities for personal growth in key situations during critical decision making.

**Keywords:** Intelligence, emotions, management, epistemology, entrepreneurship

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento trata acerca de cómo crear un negocio sobre una base filosófica sólida a través de la cual se oriente la actividad económica para sortear cualquier tipo de obstáculo presente en el camino y así, ser sustentable en el tiempo.

A fin de lograr este objetivo, para el emprendedor es imprescindible conocerse a sí mismo como empresa, crear una propuesta de valor donde incluya las características de los potenciales clientes, estar profundamente familiarizado con el entorno donde se desempeñará la empresa, crear un modelo de negocio donde se reflejen todos los aspectos involucrados en el producto a ofertar; para finalmente, diseñar una estrategia de marketing para posicionar la empresa en su nicho particular de mercado.

Bajo la anterior concepción, el emprendimiento se cataloga como uno de los principales motores de cualquier economía, al contribuir con la difusión de los avances tecnológicos en cualquier campo, la renovación del tejido empresarial y la creación de nuevos puestos de trabajo. Por tanto, el emprendimiento para ser considerado exitoso hoy día, debe estar enfocado en identificar y explorar nuevas áreas de oportunidad de negocio poco exploradas o en vías de resurgimiento (Tejeiro et al., 2021).

En este sentido, aquel individuo capaz de identificar nuevas oportunidades de negocio puede considerarse como emprendedor, al contar con la capacidad innata de aprovechar las ventajas de cada circunstancia, coyuntura o necesidad en la sociedad para cubrir ese espacio,

obteniendo al mismo tiempo un beneficio económico. Por tanto, el emprendedor debe contar con la capacidad de crear y generar nuevas empresas cuyas características se focalicen en la orientación hacia el crecimiento sostenido del negocio y la innovación de bienes, tecnología o mercados (Lopez & De la Garza, 2019).

Ahora bien, las circunstancias del momento, signadas por constantes cambios y transformaciones de todo orden y nivel en el contexto empresarial, demandan un tipo de emprendedor con la suficiente formación gerencial para afrontar el ineludible reto de adaptarse a esa sociedad de incertidumbres y no perecer ante cada nuevo desafío del entorno. Sin embargo, esta adecuación gerencial implica, igualmente, incorporar dentro de su desempeño gerencial, renovados enfoques y desechar obsoletos esquemas o métodos de gestión, desfasados con la realidad imperante.

Se hace entonces, impostergable, enfrentar las condicionantes del entorno bajo una valoración epistemológica crítica, centrada en capacitar y formar individuos sociales transformadores, con el suficiente nivel cognitivo para comprender y asimilar este tipo de procesos, los cuales, en definitiva, son igualmente, mecanismos de cambio social.

Sobre esta postura teórica, se entiende la gerencia hoy día, como una ciencia social transdisciplinaria, la cual supera el concepto enraizado de visión administrativa y asume en su lugar los postulados de una metagerencia ecológica y emocional, cuya narrativa se orienta hacia el redimensionamiento de los servicios en el entorno del conocimiento,

materializando un inevitable cambio en el desempeño operacional y táctico de todas las organizaciones de hoy día (Ibáñez & Castillo, 2010).

Son entonces los actuales esquemas gerenciales, nuevas maneras de concebir el mundo, bajo la interpretación de construcciones subjetivas, intangibles; expresadas a través de un lenguaje simbólico, de significados y significantes; haciendo imperiosa la necesidad de avanzar hacia la búsqueda de esos nuevos enfoques epistemológicos capaces de dar sustento a la emergencia de construcciones interpretativas sobre el nuevo fenómeno gerencial y su aplicación práctica – operativa en emprendimientos de vanguardia (Mendoza, 2018).

Sobre estos primeros planteamientos conceptuales, se soporta el desarrollo del presente ensayo reflexivo, enfocado en recopilar de forma sucinta aquellas corrientes de vanguardia en torno a la epistemología de la gerencia y en concreto, el impacto de la inteligencia emocional sobre la gerencia. El documento corresponde al primer producto de una investigación doctoral mucho más amplia circunscrita en la construcción de una interpretación teórica de los supuestos epistemológicos subyacentes en las estrategias gerenciales aplicadas en los emprendimientos en Venezuela.

El propósito del trabajo se inscribe en la emergencia de diversas corrientes del conocimiento, las cuales abordan la realidad organizacional y de manera particular, el desempeño gerencial desde una praxis influenciada fuertemente por el discurrir histórico, teórico, metodológico y epistemológico de diferentes ámbitos disciplinares, a efecto de entender la

complejidad global y disponer de las herramientas necesarias para prever los cambios y aplicar los correctivos del caso (Viaña, 2018 ).

El desarrollo de esta argumentación teórica permite sustentar la presunción de una relación interdependiente entre las diversas estrategias gerenciales aplicadas por los distintos emprendimientos en Venezuela, como resultante de un conjunto de supuestos epistemológicos de carácter empírico, los cuales han surgido en el devenir del tiempo a raíz de los dramáticos cambios experimentados hoy día por el sector socioproductivo en el país, sin haber sido documentados académicamente y explicados sobre la base de las distintas corrientes gerenciales del momento.

Este supuesto de investigación ponen en valor las consecuencias derivadas de los continuos cambios experimentados por las organizaciones en el ámbito tecnológico, socioeconómico, cultural o ambiental; impactando en los modos y estilos de la gerencia del siglo XXI y definiendo a su vez, el rumbo para concebir estrategias orientadas a diseñar cursos de acción dirigidos a asumir el reto de crecer ante los nuevos desafíos, incluyendo el abrirse a cualquier posibilidad sobre cómo gerenciar las empresas, para lo cual el gerente de hoy día, requiere incorporar emergentes enfoques centrados en la transformación de su pensamiento gerencial, a efectos de adaptarse a las actuales realidades del contexto global, tal como es la inteligencia emocional.

Se trata entonces, de visibilizar aquellos procesos gerenciales capaces de mantener productivo y sustentable un emprendimiento en el país, impactando en

los mecanismos de aprendizaje de todo el plantel humano de la organización, traducido a su vez, en el resultado positivo de la empresa y en la satisfacción plena de las demandas laborales y organizacionales de sus empleados.

Un planteamiento de esta naturaleza pone el foco de atención en una serie de hipótesis de carácter complementario, las cuales dan cuenta del matiz epistemológico como mecanismo idóneo para reflexionar sobre los modos de cómo surge y evoluciona el conocimiento científico. Por tanto, se establece un vínculo entre la metódica aplicada para construir conocimiento y la producción de nuevas estructuras teórico-conceptuales desde donde se explique la nueva reorganización de la realidad.

Este tránsito por el acontecer del emprendimiento y de los modos de gerenciar en Venezuela, supone entonces, el análisis y comprensión de una amplia propuesta de preceptos epistemológicos y seleccionar aquellos más acordes para soportar el aporte teórico de una nueva epistemología gerencial en el país, surgida de los escenarios donde actualmente actúan estas organizaciones sociales.

En este sentido, al hablar de gerencia y, sobre todo, de prácticas, estilos o modos gerenciales, se toca ineludiblemente el impacto de esta ciencia-arte dentro de todo el espectro laboral. Así, el efecto social surgido de una decisión gerencial, tiene profundas consecuencias al momento de configurar un ambiente de bienestar en todas las personas relacionadas directa o indirectamente con dicha decisión; por tanto, la relevancia de conocer los supuestos epistemológicos subyacentes en las estrategias gerenciales aplicadas

actualmente en las empresas de Venezuela, resulta clave para valorar el desempeño operativo de estas organizaciones productivas en el país.

### CONTEXTO TEÓRICO

La concepción teórica de gerencia, ha estado atada desde sus inicios al contexto de la administración, debido a la fuerte influencia de las corrientes anglosajonas sobre esta disciplina. Tradicionalmente, se ha asociado con funciones específicas referidas a tareas de planeación, organización, dirección y control de todo el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los propósitos trazados por la organización; por lo general, en términos económicos y sociales.

En este sentido, el abordaje teórico de la gerencia parte desde sus inicios como disciplina, a fin de entender y contextualizar los supuestos sobre los cuales surgió cada una de las corrientes explicativas de los estilos gerenciales devenidos a lo largo de la historia. Es así como la ciencia gerencial se considera una disciplina joven, sus inicios se remontan a comienzos del siglo XX.

Desde allí, sus bases epistemológicas han evolucionado a la par de necesidades y demandas de las organizaciones por flexibilizar y adaptar su desempeño al conjunto de complejos cambios del entorno, los cuales impactan en la transformación de las estructuras organizaciones originales y encauzan la búsqueda de diferentes modelos y visiones destinados a responder a las diferentes situaciones gerenciales enfrentadas, según el estilo de pensamiento de aquellos teóricos responsables de su estudio.

Hoy día, se concibe la gerencia no solo como la función de saber gestionar una organización; al contrario, los cánones gerenciales actuales dan cuenta de un gerente consustanciado, además de su desempeño laboral, con su vida familiar; personal; sus actividades, necesidades y aspiraciones como ser humano; todo ello bajo el paraguas de esquemas sustentados en la metagerencia, entendida como un manejo estratégico gerencial de las emociones en armonía con aquellos principios y valores fundamentales del ser, traducido a un estado psicoemocional de donde surge un entorno de innovación creativa; orientado a su estabilidad ecológica y la del ambiente, al considerar las emociones como factor clave a la hora de tomar decisiones (Ibáñez & Castillo, 2010).

Tal como se aprecia, esta visión moderna de gerencia, supera las premisas originales planteadas desde el siglo XVIII por Smith en economía, Taylor y Fayol en ingeniería, Weber en sociología o Mayo en psicología. Incluso supera los postulados seminales de (Druker, 2002), calificado como el padre moderno de la gerencia, al reinterpretar su primera definición, donde consideraba a la gerencia como el órgano de la sociedad responsable de manera específica, de hacer productivos los recursos.

En otras palabras, esta noción de gerencia delegaba en el gerente, la responsabilidad de un proceso productivo, reflejando en tanto, un matiz eminentemente económico; resultando al final, metas organizacionales tradicionales (Robbins & Coulter, 2005). Pero sin lugar a duda, los acontecimientos del mundo hoy día dan cuenta de un entorno totalmente

diferente, con características propias, marcadas por contundentes hechos como la globalización, de allí la necesidad de diseñar e implementar respuestas muy diferentes a las ejecutadas en el pasado.

Hoy, en contraste, se asiste a un mundo interconectado donde la velocidad del conocimiento juega un preponderante rol a la hora de tomar decisiones gerenciales. Por tanto, el gerente precisa de mecanismos de aprendizaje para reenfocar los cursos de acción para el éxito de su empresa, surgiendo así, la expresa necesidad de desarrollar procesos intelectuales productores de conocimiento en donde el uso de la información y los esquemas de innovación, resultan en los elementos clave para diseñar estrategias de supervivencia para las empresas (Lopez & De la Garza, 2019).

Esta concepción transforma al conocimiento como el nuevo factor de producción. Es el responsable de sustentar el rediseño de las operaciones de la empresa, hacia modos centrados el servicio y el marketing, configurando una nueva anatomía de las organizaciones y sus formas de ser gerenciadas (Sanyang & Huang, 2009).

Es acá donde la epistemología, entendida como teoría del conocimiento filosófico o teoría del conocimiento científico, es la responsable de generar esos saberes vitales para la práctica de la nueva gerencia, al constituir la herramienta idónea para establecer maneras de reflexionar sobre qué es conocimiento y cómo se produce conocimiento, de la mano de quienes ejecutan ese conocimiento (Lazo, 2006), sirviendo por tanto, para desarrollar y adoptar esquemas gerenciales de carácter innovador, basados

en filosofías de trabajo enfocadas de manera sistemática en los procesos y no en los recursos; así como en la persona, el trabajador, quien en definitiva con sus emociones y aspiraciones, es el responsable de la buena marcha de la organización.

### **RUTA METÓDICA**

Desde una perspectiva filosófica, la construcción del ensayo asume los lineamientos del paradigma interpretativo (Husserl, 1962), teniendo como enfoque metodológico, aquellos postulados asociados a la fenomenología y la hermenéutica. Al adoptar esta estrategia metódica, se trabaja bajo una perspectiva teórica donde se considera, no la medición de una realidad, sino, su percepción por parte de aquellos actores involucrados en su naturaleza.

En este sentido, la postura metódica parte de la interpretación del investigador acerca los significados emergentes de esa realidad, para posteriormente explicarla a partir de los argumentos aportados por sus sujetos de estudio (emprendedores, en este caso) sobre sus prácticas gerenciales; develando en consecuencia, los potenciales supuestos epistemológicos subyacentes en este tipo de prácticas; cada uno de ellos plasmados en los diferentes documentos revisados y analizados.

Así, el conocimiento generado de la aplicación de esta práctica, emerge como el resultado de un acto dialógico y de un proceso interpretativo de todo el bagaje de información aportado por los documentos considerados (Barreto, 2013). En consecuencia, esta exploración inductiva y análisis cualitativo de información, se soporta en el método hermenéutico-

interpretativo a objeto de desarrollar un ejercicio dialéctico y sistémico, con el propósito de interpretar los datos emanados del contexto in situ de la investigación (Padrón, 2004).

Por otro lado, y desde la perspectiva ontológica, la gerencia, la inteligencia emocional y sus postulados epistemológicos, son considerados como fenómenos dinámicos producto de la acción individual de diferente tipo de seres humanos (emprendedores), quienes poseen variadas perspectivas para aplicar estrategias gerenciales.

Finalmente, desde una perspectiva operativa, la estrategia metódica consistió en la revisión documental de distintas teorías a través de las cuales se ha abordado el impacto de la inteligencia emocional sobre el desempeño gerencial, enfatizando sus principales paradigmas y fundamentos de sustento epistemológico, a objeto de converger en la reflexión teórica contenida en el presente ensayo.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Sin lugar a duda, el impacto de la epistemología tiene como un índice clave, el trabajo de definir el alcance, límites y viabilidad de aquellas estrategias metodológicas aplicadas al momento de crear y producir nuevo conocimiento. Su horizonte ha llegado prácticamente a todas las disciplinas del saber desde el mismo inicio de la humanidad como sociedad organizada; resaltando su fuerte presencia y crecimiento a finales del siglo XIX y durante todo el siglo XX, donde se generó una significativa cantidad de renovadas propuestas metódicas y estructuras formales orientadas a producir nuevo conocimiento.

Es así como desde esos inicios, el trabajo de la epistemología se ha centrado de forma concreta, en dar respuesta a todo aquel cúmulo de interrogantes surgidas de la búsqueda del hombre para dilucidar y separar las fronteras del conocimiento o hechos facticos, de todo el espectro asociado a sus creencias: básicamente la diferencia entre creer y saber, en contraste al qué es saber algo. Esta noción se transforma entonces en una premisa crítica para trazar esa frontera entre el conocimiento generado a partir de la convergencia entre creencias y realidad (Mora, 2021).

Este actuar del proceso epistemológico ha originado una serie de fusiones de intercambio de ideas soportado en diferentes corrientes paradigmáticas. En este punto, los mecanismos de reflexión individual se transforman en mecanismos de pensamiento colectivo, sustentados en actos de reflexión filosófica de donde surge un coordinado trabajo conjunto, materializado en las denominadas comunidades científicas.

Es precisamente a partir de estos modos de actuación de la epistemología, desde donde las teorías gerenciales han evolucionado paulatinamente de la tradicional concepción de gerencia, a una visión mucho más amplia y compleja, asumiendo un carácter de metagerencia dedicada al estudio del manejo estratégico gerencial, ya no sólo de la organización donde las personas hacen vida, sino de las emociones de esas personas, de sus valores éticos y más recientemente, de su concepción ecológica y del entorno donde la empresa donde trabaja hace vida, principalmente, poniendo de relieve las

transformaciones e impactos en el ambiente y en la sociedad (Mora, 2021).

Es así como el término gerencia, se considera como un vector crítico al momento de abordar el análisis teórico del desempeño organizacional y del comportamiento y dirección del talento humano. Por tanto, sus dimensiones operativas se inscriben dentro de los límites de la filosofía de la ciencia, los cánones sociales del momento, el marco político para generar conocimiento; junto a la visión y concepción del ser humano como actor fundamental del proceso gerencial.

Esta categorización le otorga a la gerencia esa dimensión antropológica, de marcado matiz filosófico, donde se articula un entramado de valores y preceptos de tipo social – político – cultural, propios de este momento histórico de la sociedad, signado por un contexto global y dinámico, muy propio del estilo de vida del mundo hoy día. En este sentido, se reconoce la dimensión de la gerencia asociada a la calidad instrumental frente a calidad sustantiva; además de la calidad individual frente a calidad colectiva (Camacaro, 2010).

El caso concreto del manejo de las emociones, desde la perspectiva gerencial, foco central del ensayo, corresponde a un prolífico campo desde donde ha surgido una importante producción científica circunscrita específicamente en la denominada inteligencia emocional y su aplicación dentro de la práctica organizacional apoyada en diferentes teorías asociadas a la adquisición de habilidades y competencias para mejorar sustancialmente, ya sea el comportamiento personal o el desempeño laboral del individuo en sociedad.

En este ámbito, destaca la enseñanza de la inteligencia emocional en el desempeño gerencial, enfatizando su significativo rol en el potencial desarrollo y adquisición de aprendizajes en todo el personal de una organización, dada sus implicaciones tanto cognitivas como biológicas (Mayer & Salovey, 1997).

Esta concepción parte de la premisa que al educar las emociones se está labrando el camino para un adecuado abordaje y resolución de potenciales situaciones críticas a dentro de la empresa, enfatizando la formación de valores positivos en todo el plantel de la organización. Dichos valores les pudieran llegar a servir de herramientas eficaces para enfrentar cotidianas situaciones conflictivas, de las cuales no está exenta ninguna persona a lo largo de toda su vida (Salovey & Mayer, 1990).

Bajo la visión anterior, la organización (la empresa) y el entorno donde hace vida, se transforma en un escenario de aprendizaje para, mediante la guía y orientación precisa, promover el desarrollo y puesta en práctica de habilidades y competencias emocionales, las cuales en definitiva tendrán como fin último, coadyuvar a formar ciudadanos cívicos preparados para un manejo inteligente de sus emociones al momento de enfrentar situaciones conflictivas (Nadal et al., 2014).

Epistemológicamente, el término inteligencia emocional, lo acuñó inicialmente (Mayer et al., 1999) para referirse a un tipo diferente a la tradicional concepción de inteligencia centrada solamente en el coeficiente intelectual de las personas. Este tipo de inteligencia se caracteriza por destacar la habilidad para percibir, evaluar y expresar distintos tipos

de emociones; por la habilidad de comprender esas emociones y tener la destreza para identificarlas; junto a la habilidad de regularlas y lograr promover un crecimiento intelectual a nivel personal. Este accionar se corresponde, por tanto, en una importante dimensión del funcionamiento interpersonal, así como del bienestar y del crecimiento a nivel individual.

Por otro lado, el concepto de inteligencia emocional se sustenta en la habilidad individual para procesar información de naturaleza emocional y en su capacidad para utilizar este procesamiento emocional en la toma de decisiones de su vida cotidiana. Por tanto, aquellos individuos con alta capacidad en estas habilidades emocionales, deberían experimentar mayores niveles de bienestar psicológico y una mayor visión positiva, más permanente de la vida (Rey & Extremera, 2011).

Atendiendo a los preceptos anteriores, la inteligencia emocional se transforma en una capacidad adquirida a nivel individual y es en consecuencia, un factor clave para identificar los causales de las emociones experimentadas por las personas. Igualmente llega a orientar las percepciones, sentimientos y acciones en diferentes ámbitos en la vida de cada individuo (Salovey & Mayer, 1990).

Así, las principales corrientes de estudio se han focalizan en analizar el rol de las habilidades emocionales integradas en este concepto, como elementos predictores asociados significativamente a la salud mental, social y física de las personas (Martins et al., 2010), destacando su clara influencia en ámbitos concretos como la gerencia.

Desde otra perspectiva, la inteligencia emocional comprende una competencia básica a nivel personal para orientar sentimientos, acciones y como medio para ayudar a entender el estado anímico de otras personas, atendiendo a cinco características básicas: identificación de la propia emoción (atención), capacidad de automotivarse, capacidad de regularlas (regulación), reconocimiento de las emociones en los demás y mayor control de las relaciones con los demás (comprensión) (Goleman, 1995).

De esta manera, la inteligencia emocional conlleva el control de las emociones y el mecanismo para adecuarlas al ambiente donde se manifiestan; por tanto, se pueden adaptar atendiendo a un objetivo o situación en particular, bajo un enfoque empático y conducta de liderazgo (Egido, 2018). Esta condición explica el por qué aquellas personas con mayor conciencia emocional, tienen mayores habilidades para enfrentar exitosamente problemas emocionales y en consecuencia, experimentar un mayor bienestar emocional (Fragoso, 2015), traducándose así, en un desempeño laboral, gerencial en este caso, mucho más eficiente, eficaz y productivo.

En consecuencia, la inteligencia emocional se asume como la destreza personal asociada a un proceso deliberado para atender y percibir sentimientos de forma apropiada y precisa, con la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada, así como con la destreza para regular y modificar el estado de ánimo de otras personas en forma voluntaria (Mayer et al., 1999).

Por otro lado, al hablar de inteligencia emocional y más concretamente, del desarrollo de competencias emocionales desde la perspectiva epistemológica de la práctica gerencial, es necesario iniciar el tránsito teórico desde la célula primigenia misma de este proceso, tal como es la emoción. Al respecto, existen muchos enfoques de análisis dentro de esta categoría, dependiendo del objetivo y la naturaleza de la investigación conducida. Para efectos de este ensayo, se comparte con (Goleman, 1995) el postulado del concepto de emoción centrado en su carácter semántico, asociado a movimiento y proactividad.

Dentro de esta concepción, al individuo experimentar una sensación de emoción (sea cual fuera esta), se verá impulsado a asumir una actitud en específico y tomar acciones al respecto, ya se trate de miedo, alegría u otro tipo de emoción.

Esta respuesta es producto del componente genético propio de cada persona, lo cual predispone y condiciona la actitud y acción a emprender en respuesta a cada emoción experimentada. Sin embargo, recalca Goleman, dicho comportamiento puede moldearse a lo largo del tiempo en función de las experiencias y los acontecimientos vividos por cada persona, de manera de construir distintos tipos de respuesta ante diversas vivencias emocionales.

Ahora bien, desde una perspectiva fisiológica, la emoción tiene su origen en un acontecimiento o estímulo, interno o externo, a partir de donde se genera una respuesta organizada, la cual estará acompañada de una reacción física del cuerpo, conformada por tres fases claramente diferenciadas (Bisquerra, 2003):

en primer lugar, las informaciones sensoriales llegan a los centros emocionales del cerebro en donde son valoradas para generar la respuesta neurofisiológica, conductual y cognitiva del caso.

En segundo lugar, se exteriorizan las emociones mediante las expresiones corporales, las cuales son observables a simple vista y por tanto se podría llegar a inferir el tipo de emoción experimentada en ese momento por la persona. Finalmente, se genera la vivencia subjetiva, en donde se manifiesta el sentimiento vivido por la persona, tal como: angustia, miedo o rabia. En esta fase hay plena identificación del estado emocional y, en consecuencia, se cataloga según su naturaleza.

La perspectiva anterior enmarca el vocablo emoción como un estado complejo del ser humano, caracterizado por una perturbación o excitación el cual actúa similar a un detonante, generando una situación de desequilibrio emocional como respuesta ante el estímulo percibido. Esta situación demanda la vuelta al estado en equilibrio, el cual dependerá del manejo emocional realizado por el individuo y asociado por tanto, a su nivel de inteligencia o competencia emocional; otorgándole mayor posibilidad de éxito o fracaso de retorno al estado inicial de equilibrio según la gestión particular de cada persona (Gómez, 2017; Bisquerra, 2003).

Los elementos claves en el concepto anterior, son detonante de las emociones y la competencia emocional del individuo para retornar al estado de equilibrio. Estos son a su vez, los componentes básicos de la educación emocional como estrategia

de enseñanza: manejo de las emociones para gestionar inteligentemente las situaciones conflictivas. Esta visión pone de relieve la clara relación existente entre inteligencia emocional y gestión de emociones.

Dentro del contexto anterior, se hace imperativo la búsqueda de estrategias para integrar la inteligencia emocional en el entorno gerencial, equiparado con otro tipo de programas técnicos dirigidos a mejorar el desempeño gerencial (Cejudo et al., 2015). La educación emocional se corresponderá así, con un proceso continuo y permanente centrado en favorecer el desarrollo emocional del individuo, como complemento clave para su desarrollo cognitivo (Álvarez et al., 2000).

Dentro de este marco de actuación, existe una significativa variedad de competencias emocionales identificadas en la literatura para promover el acertado desarrollo emocional del individuo, las más importantes se detallan en la tabla 1, donde se condensan los aportes teóricos más relevantes acerca de la competencia emocional, principalmente aquellos desarrollados por (Goleman, 1995; Mayer et al., 1999) y los cuales se recogen en manos de (Bisquerra, 2003) en una síntesis didáctica para su entendimiento desde la perspectiva de su enseñanza y aplicación.

Dentro de ese tipo de competencias, destacan aquellas principalmente asociadas a la autonomía personal y las competencias sociales, las cuales se consideran críticas para fomentar en ámbitos como el gerencial, al promover el desarrollo de la capacidad para aprender y relacionarse con los demás y mejorar

progresivamente, su rendimiento laboral (Extremera & Fernández, 2004).

En términos concretos, el análisis de cada competencia emocional se detalla seguidamente (Bisquerra & Pérez, 2007): En primer lugar, la conciencia emocional alude a la capacidad presente en cada persona, no sólo de tomar conciencia de las emociones propias, sino también de las ajenas. Esta situación conlleva a crear un clima emocional adecuado para cada situación en concreto, destacando, por un lado, el ser consciente de sus propios sentimientos de manera de identificar experiencias vividas y, por tanto, reconocer cierta incapacidad a la hora de percibir los sentimientos reales, ya sea como resultado de la falta de atención o del inconsciente.

Así, a través de la identificación de cada emoción, esta se puede catalogar en un contexto cultural determinado. Finalmente, al comprender las emociones de otras personas, se adquiere la capacidad para percibir de modo más cercano las posibles y diferentes emociones de los otros y sus posibles implicaciones. Esta acción conlleva un alto nivel de empatía, al conocer de primera mano, la situación emocional del otro.

Por su parte, la regulación o gestión emocional hace referencia a la capacidad de procesar equilibradamente las emociones. Esta acción requiere de dos elementos críticos: por un lado, internalizar el vínculo existente entre emoción – cognición (relación entre razonamiento y conciencia) – comportamiento. Por otro lado, la persona debe disponer de un portafolio adecuado de estrategias para enfrentar cada situación de forma particular; junto a la disposición y

proactividad para generar emociones positivas.

Es así como para una efectiva gestión emocional, se hace indispensable el desarrollo de la capacidad de expresión emocional apropiada, esto implica ser capaz de exteriorizar de forma equilibrada cada emoción, aunque en muchas ocasiones no siempre exista una correspondencia directa entre estado emocional y la manifestación exterior de los sentimientos; en el entendido que la expresión emocional de una persona, puede tener o no, efectos emocionales en otras personas.

Por otro lado, la gestión emocional se asocia a un significativo nivel de tolerancia a la frustración, dado lo inevitable de esta situación. Un bajo nivel de tolerancia implica desasosiego y puede desencadenar episodios de ira o violencia. Finalmente, para tener una buena gestión de las emociones, es necesario desarrollar adecuadas estrategias de afrontamiento, bajo la forma de aptitudes para plantar cara a cada desafío y al entorno hostil derivado, precisamente, de aplicar estrategias de autorregulación atendiendo al nivel de intensidad y permanencia de cada estado emocional.

Respecto a la autonomía emocional, esta se refiere a la capacidad de cada persona para ser consciente y gobernar sus propias acciones, independientemente de las acciones del resto, se corresponde a una realidad o sensación personal independiente de distintas fuerzas externas y cuya principal vinculación responde a la moral interna de cada individuo. Esta competencia tiene gran relevancia dentro de los programas de educación emocional, al integrar en su concepción, tanto las

emociones propias como la valoración emocional de otra persona.

La autonomía emocional es la competencia emocional, cuya concepción ha sido más ampliamente enriquecida por distintos investigadores y desde diversos puntos de vista (Navarro, 2019). De entre estos, vale la pena destacar el aporte de (Oliva & Parra, 2001), quien la considera como aquella capacidad de sentir y tomar decisiones de forma autónoma, asumiendo las potenciales consecuencias de sus actos, de esta manera se establece una directa asociación con el valor de responsabilidad por las acciones desarrolladas.

Desde otra perspectiva (Noom et al., 2001) considera a la persona de alto nivel de autonomía emocional, como aquella con la capacidad de construir una propia autoridad de referencia, al alcanzar un estado afectivo caracterizado por una gestión eficaz de sus emociones en la toma de decisiones. Asimismo, (Colunga & García, 2016) entienden la autonomía personal como un concepto muy amplio, donde incluye variables asociadas a la autogestión personal, como la autoestima, actitud positiva, responsabilidad, capacidad de análisis crítico de normas sociales, capacidad de buscar ayuda y autoeficacia emocional.

En sintonía con lo anterior, (Nadal et al., 2014) consideran la autonomía emocional como una herramienta para alcanzar el bienestar subjetivo de las personas, al desarrollar estas, un estilo de vida basado en una teoría propia acerca de sus diferentes emociones y exhibir mayor autoeficacia emocional. Asimismo, (Quiceno & Vinaccia, 2014) estiman como su característica más esencial, el hecho individual y propio de la decisión tomada

por cada persona, donde sólo ella puede decidir cómo actuar en cada situación dadas sus características personales y excluyendo a cualquier tercera persona, del proceso de toma de decisiones en sus aspectos internos.

Con respecto a la competencia social, básicamente es concebida como el saber convivir con los demás, dominando las habilidades sociales básicas y respetando las diferencias individuales y colectivas (Bisquerra & Pérez, 2007). Sin embargo y dado su amplio impacto, precisamente en el entorno social – colectivo de las personas, es objeto de múltiples interpretaciones soportadas en el carácter propio e individual de cada conducta aceptada socialmente, atendiendo a su naturaleza particular, por tanto no puede ser aceptada socialmente como un rasgo general de todas las personas, ya que existen numerosas culturas y condicionamientos con influencia directa en la normalización de tales conductas sociales (Navarro, 2019).

Esta noción de la competencia, destaca su atributo multicausal, lo cual imposibilita contextualizarla dentro de una sola perspectiva de análisis y por el contrario, pone de relieve su carácter de inclusión multidimensional, habilidad para las relaciones sociales y su integración en una determinada persona (Goñi & Fernández, 2007). Sin embargo, la mayoría de los autores coincide en destacar su correspondencia con aquellos programas enfocados en dotar de mayor visibilidad y relieve la promoción de diferentes competencias y cualidades positivas en cada persona (López et al., 2006).

Adicional al planteamiento anterior, se resalta la pertinencia de promover la

inclusión de programas educativos orientados a la formación de valores como una estrategia directa para promover agentes activos y responsables de su proyecto vital, capaces de solventar y afrontar cualquier situación imprevista con efectos en su crecimiento personal y social (Santisteban, 2009).

Finalmente, la competencia para la vida, conlleva el sentimiento de pertenencia a un grupo social bajo un conjunto de derechos, deberes, valores morales y cívicos, necesarios para ejercer la convivencia y el respeto; por tanto, incluye la dimensión del bienestar personal adquirido al interactuar en forma óptima con otras personas dentro del entorno. Corresponde entonces, a la capacidad para adoptar determinado comportamiento responsable y aceptado socialmente para resolver los conflictos de la forma más efectiva posible (Bisquerra & Pérez, 2007).

### REFLEXIONES FINALES

Cada gerente es ante todo, un ser humano, capaz de desarrollar a lo largo de su vida, un conjunto de virtudes y fortalezas psicológicas materializadas en un sistema de creencias, rasgos de personalidad diferenciada, estilo estable de pensamiento y una serie de competencias sociales y emocionales, sobre las cuales se apoya para afrontar el efecto de diversos factores cotidianos y los cuales le moldearán y fomentarán su bienestar, evitando la aparición de problemas psicológicos (Vázquez & Hervás, 2009).

En este sentido, la epistemología del control de las emociones, abordado desde un enfoque cognitivo – conductual, se orienta como un proceso interno dirigido a modular la conducta de los individuos; es

por tanto la preparación del organismo para una rápida y adecuada respuesta motora ante estímulos desencadenantes de acciones emocionales – fisiológicas; ya sea para iniciar, evitar, inhibir, mantener o modular la ocurrencia, forma, intensidad o duración de los diferentes estados emocionales internos (Rivero & Gutiérrez, 2013; Gross, 1999).

Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional se asocia a una capacidad intrínseca del ser humano para aumentar su nivel de calidad de vida, preservar la convivencia y vinculación social, a través de un proceso por medio del cual puede entender cómo la respuesta emocional es percibida por otros en un marco de reglas sociales para su expresión. Así, la inteligencia emocional inicia el proceso para entender la emoción, evitar una acción impulsiva y permitir ajustarla al medio, de forma adecuada y socialmente regulada (Rivero & Gutiérrez, 2013).

Esta concepción de inteligencia emocional la enfatiza como un proceso dinámico, modulable y, por tanto, mejorable a lo largo del tiempo mediante el desarrollo de esquemas educativos orientados a modificar su naturaleza actual. En este caso, se perciben respuestas diferenciales de las personas respecto a un mayor nivel de inteligencia emocional y control de sus emociones en respuesta a la enseñanza de programas específicos de formación en este tema (Clemente & Adrián, 2017).

Aunque también es necesario tomar en cuenta la marcada influencia de la experiencia propia, el aprendizaje cotidiano y la educación formal; todo lo cual marcará en forma determinantemente el desempeño operativo del gerente y en

conjunto, tendrá impacto significativo en el grado de madurez y asertividad de cada respuesta emocional al enfrentarse a distintas experiencias donde debe poner de manifiesto la moderación negativa o positiva de su afecto, enfrentado a otras personas (Cheavens et al., 2008).

De esta manera, la perspectiva cognitiva – conductual de la inteligencia emocional, conlleva un amplio rango de habilidades propias del individuo al momento de emitir una respuesta adecuada en un contexto cambiante y el cual, en cierta forma excede sus recursos personales y posibilidades de control del ambiente; por tanto, la regulación del proceso estará orientada a controlar la respuesta emocional, buscando minimizar el impacto personal y el adecuado accionar ante los demás (Rivero & Gutiérrez, 2013).

Esta habilidad de controlar emociones, posibilita a los individuos a disponer de una mayor capacidad para conectar socialmente con los demás y, en consecuencia, tener mayor acceso a una amplia red de apoyo social. Estos individuos pueden llegar a disponer de estos recursos sociales en momentos de estrés y malestar, permitiéndoles sentirse mejor y más felices en relación a otros sujetos con bajos niveles de inteligencia emocional (Salovey & Mayer, 1990).

Es así como la práctica gerencial, contextualizada dentro del espectro de la inteligencia emocional, puede enfrentar diversas situaciones dentro de la perspectiva de su desempeño operativo, bajo una visión de optimización del comportamiento y eficaz rendimiento dentro de la organización.

### BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS

- Barreto, Á. (2013). Metodología y diseño de investigación de una teoría fundamentada de liderazgo. *Revista Copérnico*, VIII(16), 30-37.
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7 – 43.
- Camacaro, P. (2010). Hacia la epistemología de la gerencia. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de *Contribuciones a la Economía*: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Druker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Norma.
- Egido, M. (2018). La psicologización de la educación: implicaciones pedagógicas de la inteligencia emocional y la psicología positiva. *Educación XX1*, 21(1), 303 - 320.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(16), 54 - 78.
- Lazo, J. (2006). Ciencia e ideología: apuntes para un debate epistemológico. *Revista Argentina de sociología*, 7(21), 49 - 63.
- Lopez, J., & De la Garza, M. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova Scientia*, 11(22), 357-383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>
- Mendoza, Y. (2018). La epistemología crítica: Un enfoque para la construcción del pensamiento gerencial emergente. *Sapienza Organizacional*, 5(10), 143 – 165.
- Mora, F. (2021). Abordaje onto-epistémico de la gerencia policial desde la gerencia. I Jornadas Virtuales de Creación Intelectual y Vinculación Sociocomunitaria. San Carlos: Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

- Nadal, C., García, P., & Soler, V. (2014). La importancia de las competencias emocionales en la gestión de unidades organizativas. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 3(1), 1 - 14.
- Noom, M., Dekovi, M., & Meeus, W. (2001). Conceptual analysis and measurement of adolescent autonomy. *Journal of Youth and Adolescence*, 30(5), 577 - 595.
- Rivero, S., & Gutiérrez, R. (2013). Análisis bibliométrico sobre el concepto de regulación emocional desde la aproximación cognitivo - conductual: una mirada desde las fuentes y los autores más representativos. *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 495 - 525.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and*
- Sanyang, S., & Huang, W. (2009). Entrepreneurship and economic development: The empretec showcase. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0106-z>
- Viaña, F. (2018 ). Epistemología, hacia la formación gerencial del siglo XXI. *TEACS: Teorías, enfoques y aplicaciones en ciencias sociales*, 11(23), 53 – 60.

#### AUTOR

##### **Andara Moreno, Yhonmar de Jesús**

Licenciado en Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", Maestría en Gerencia para la Calidad y la Productividad de la UNEFM. Docente Universitario – UNEFM. Coordinador del Consejo Académico Bolivariano Local (CABLO) del municipio Miranda.

## HACÍA UNA AXIOLOGÍA COMPLEJA DE LA GERENCIA TRIBUTARIA, EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.

TOWARDS A COMPLEX AXIOLOGY OF THE TAX MANAGEMENT, IN THE PUBLIC ORGANIZATION

Chirinos, Oswaldo Antonio

[Oswaldo77@gmail.com](mailto:Oswaldo77@gmail.com)

Universidad Politécnica de Falcón Alonso Gamero – IUPTAG

Universidad Latinoamericana y del Caribe. ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

El presente artículo se desarrolla en torno a la axiología de la Gerencia Tributaria en la gestión pública, que posee axiomas de la axiología, valores, antivalores, dirección, control y responsabilidad social, importantes para el óptimo funcionamiento de las organizaciones. Además, presenta aspectos destacados de la problematización en el contexto de la gerencia tributaria municipal y por ende de la axiología en la gestión pública y la calidad desde la filosofía organizacional contextualizada en la oficina de administración tributaria (OAT), de la Alcaldía Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón. Se presenta además desde el enfoque cualitativo, bajo el método fenomenológico hermenéutico establecido por los postulados de Heidegger (2001), lo que permite entender al ser desde su ontología. Los resultados esperados fueron analizados siguiendo postulados de García et ál. (1997) para lo cual se realizarán los análisis de cada uno de los propósitos de la investigación, con los resultados que se esperan lograr a partir de la ejecución de la investigación.

**Palabras clave:** Axiología, Gerencia Tributaria, Gestión Pública.

### ABSTRAC

This article is developed around the axiology of Tax Management in public management, which has axioms of axiology, values, anti-values, direction, control and social responsibility, important for the optimal functioning of organizations. In addition, it presents outstanding aspects of the problematization in the context of municipal tax management and therefore of the axiology in public management and quality from the organizational philosophy contextualized in the tax administration office (OAT), of the Bolivarian Mayor's Office of the municipality. Miranda of the Falcon State. It is also presented from the qualitative approach, under the hermeneutic phenomenological method established by the postulates of Heidegger (2001), which allows understanding being from its ontology. The expected results were analyzed following the postulates of García et al. (1997:78) for which the analyzes of each of the research purposes will be carried out, with the results that are expected to be achieved from the execution of the research.

**Keywords:** Axiology, Tax Management, Public Management.

## INTRODUCCIÓN

En el siglo IV a. c. Aristóteles escribió: "El cargo público dará a conocer al hombre" actualmente, esta máxima no ha experimentado cambios, debido a que los antivalores y las prácticas anti éticas han invadido cada ámbito de la vida pública: el político, el social, el económico y el cultural. En esta premisa de valores coinciden algunos intelectuales de prestigio internacional como Habermas, Bauman, MacIntyre, Sartori, Kung o Sen señalando que, "las sociedades contemporáneas viven sumergidas, de manera generalizada, en una crisis de antivalores", situación que genera una gran confusión y desorientación en los individuos que las integran. Dicha confusión genera una mente híper permisiva la cual se refleja en conductas nocivas que afectan a las organizaciones contribuyendo al incremento de los problemas mundiales.

En cuanto a la administración pública, se deberán fomentar modelos de conducta que integren los valores éticos del servicio público en la actuación profesional y en las relaciones de los funcionarios públicos con sus compañeros y los usuarios, contemplando una serie de valores éticos que han de guiar la actuación profesional de los empleados públicos: voluntad de servicio al ciudadano, eficaz utilización de los medios públicos, ejercicio indelegable de la responsabilidad, lealtad a la organización, búsqueda de la objetividad e imparcialidad gerencial, perfeccionamiento técnico y profesional, entre otros.

La gerencia tributaria no es ajena a la axiología, por lo cual es acertado su abordaje con el fin de profundizar la implementación de valores que permitan ajustarse a las exigencias actuales tratando

de alcanzar mayor igualdad, así como el funcionamiento de la organización, donde se trabaje con una ética convencida en el realce de lo social, lo público, consolidando gobiernos locales con funcionarios públicos que asuman como valor irrenunciable la gestión basada en la honradez, el mutuo respeto a las relaciones internas y externas de la organización, la cooperación producto de la aspiración a conseguir el bienestar colectivo, entre otros.

Siguiendo ese orden de ideas, Gerencia es la capacidad de obtener los resultados deseados mediante la organización, no existiendo ninguna actividad significativa de la vida en las sociedades modernas que no se desarrolle mediante organizaciones, entendiéndose también como el ejercicio de la función administrativa de una persona o grupo de ellas en la organización. Es así que gerencia pública es tratar de lograr las metas previstas mediante la cohesión de esfuerzos y gerenciar en el campo público para lograr un uso justo de los recursos y optimizar los resultados de la acción organizativa, las políticas de trabajo, educación o finanzas son decisiones que marcan una actitud preactiva del gobierno, convirtiéndose en un intento razonado y negociado de actuar sobre la realidad.

Por esto, en un momento de profundas modificaciones de los referentes simbólicos y conceptuales acerca de las características, posibilidades y responsabilidades de la acción humana, es cada vez más frecuente oír hablar de nuevos paradigmas y nuevos escenarios, por ejemplo, en el campo de las organizaciones públicas, o escenarios económicos-políticos y sus dificultades en los niveles micro y macroeconómicos y sus repercusiones en la función pública.

Por lo cual, se tiene que la gerencia cuando se vincula a la competencia tributaria, se refiere a la capacidad de planificar, organizar y dirigir o gestionar, lo concerniente al área impositiva en una organización. Un gerente en esta área, debe conocer y manejar las herramientas propias de la disciplina de la administración, la dinámica empresarial y liderazgo, al tiempo que debe tener los conocimientos relativos a la determinación de las obligaciones tributarias de la entidad, enfocado en su cumplimiento conveniente, ya que, en el caso de la gerencia tributaria, los tributos cumplen esencialmente la función de financiamiento de las actividades que realiza el Estado en cualquiera de sus niveles.

Para finalizar, ante estos escenarios, es imperioso buscar que la gerencia, desarrolle una capacidad de acción y respuesta ante los cambios actuales, que le permita reinventarse a sí misma, creando conciencia para la construcción o reconstrucción de un discurso crítico de la gerencia emergente frente a lo tradicional. Frente al caos y la complejidad organizacional, ser capaz de crear conocimiento integrado al componente estratégico organizacional. En palabras de Rojas (2006:732) "deconstruir para la reconstrucción la nueva gerencia, donde se deba dar respuesta a nuevas realidades: más humana, centrada en la producción de saberes, el rescate de lo humano, lo ético".

#### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

##### **La axiología en el contexto de las organizaciones públicas**

La axiología constituye una visión filosófica de los valores en la sociedad, que no dependen de épocas, de las coyunturas

políticas, económicas ni de cualquier otro escenario contextual, ya que son atemporales y a pesar de su carácter subjetivo son potenciadores de la sociabilidad y equilibrio en las relaciones que se despliegan dentro la complejidad de la vida social, por lo cual demandan conocimientos que se transfieren a la familia, la escuela, los centros de enseñanza y a la universidad.

En ese sentido, la axiología representa el estudio de los valores, siendo necesario establecer un concepto de los mismos, para su adecuada comprensión epistemológica desde la reflexión de la gerencia pública, en aras de gestionar una escala axiológica sustentada en el desarrollo de las acciones humanas dentro de las mismas organizaciones de estado; esta construcción puede darse desde la percepción interna y externa de la gerencia, tomando en consideración innovadores métodos que permitan nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje, distribución y transferencia del conocimiento al entorno social, generando con ello un valor axiológico gerencial.

En ese mismo orden, para Ekkin (2007: 34) "la axiología es un sistema de valores que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes". Esta definición implica la necesidad de establecer una estructura conceptual para reflexionar y tratar sobre los complejos poderes que actúan a lo interno en las instituciones ante la multiplicidad de demandas de necesidades que ameritan ser satisfechas en la sociedad, tomando en cuenta que el razonamiento está en la reflexión que se realice de la operatividad

institucional, donde los valores superen las razones basadas en lo efectividad, y en la adaptación frente al entorno, con un enfoque justo, correcto, equitativo, deseable y responsable.

Por su parte la gerencia pública está compuesta por individuos, estructuras, normas y procesos que generan servicios que son requeridos, todo este tejido organizacional y busca a través de estrategias, un sistema de valores institucionales en la organización, que soporta el reconocimiento social individual y colectivo, para el beneficio de la imagen de la gerencia mediante la promoción axiológica, asociados directamente con la filosofía o cultura organizacional. Por lo tanto, se debe entender que esto es un proceso natural para reconocer su espacio dentro del tejido social, por lo que cada institución demanda la apertura a la conducta consciente del ser humano a fin de que exprese sus vivencias y canalice las reacciones frente a sus propuestas como parte de ese mismo tejido social.

Al respecto, Von Mises (1980: 35) indica que:

La acción humana es conducta consciente; movilizadora de voluntad transformada en actuación, que pretende alcanzar precisos fines y objetivos; es consciente reacción del ego ante los estímulos y las circunstancias del ambiente; es reflexiva acomodación a aquella disposición del universo que está influyendo en la vida del sujeto.

Von Mises, confirma con la afirmación que esto es simplemente la adaptación del ser humano a su entorno por medio de la acción, concibiendo que buena parte de esta acción humana está dada por la intervención de criterios motivadores para

que se genere, partiendo de la interioridad del propio ser humano, a estos criterios internos, que son los que se denominan valores.

Siguiendo ese orden de ideas, Saldarreaga (2020: 126) señala que, "el trato respetuoso, la competitividad e innovación, transparencia y disponibilidad al cambio, son valores gerenciales que están ligados a la actividad de la sociedad, por cuanto el trato amable ayuda en todas las relaciones"; demostrando así que las organizaciones públicas son el espacio físico y espiritual donde se dan las diferentes interacciones humanas y a medida que nos sumergimos en ella aprendemos a identificar sus valores y todo el entramado relacional.

Así que, para crear una nueva concepción gerencial desde lo interno de la organización, es necesario observar dos elementos fundamentales: el primero, direccionar, lo que ayudaría en la interacción con las personas que trabajan en la organización para juntos conseguir los objetivos generales; el segundo sería el de control, que es indispensable para que las actividades sean cumplidas. En las consideraciones anteriores, se puede observar la importancia de promover dentro de las organizaciones un ambiente apegado a la ética, para mejorar la responsabilidad jurídica que tiene con la sociedad y el Estado.

Cabe señalar, que una gerencia socialmente responsable, es la que administra los cambios que aportan los nuevos enfoques y tendencias, flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones, estos cambios se han generado para solucionar problemas que

imponen, nuevas estrategias. Es evidente que la gerencia pública está llamada a establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos enmarcados en la necesidad de sensibilizar a los trabajadores, en una acción abierta, confiable y axiológica, donde se les garanticen y respeten sus valores, principios y derechos básicos, dejando claro con esto que la responsabilidad social debe ser una exigencia para la gerencia pública y para sus funcionarios.

En ese orden de ideas, se pretende la búsqueda de la transformación gerencial y la forma de gestionar del Estado y esto depende del involucramiento de todos los sectores sociales, así como la creación de valor público que impacte el desarrollo a partir de la acción gubernamental efectiva. El gran reto que tiene la gestión municipal, es aplicar un modelo de gestión pública fundado en valores y en los principios de la ética y la integridad en el ejercicio de los cargos públicos, generar la nueva institucionalidad que se requiere para asegurar el logro de los objetivos de un nuevo modelo de funcionario público, inspirado en principios cívicos, éticos y de moralidad pública, como vocación de servicio, compromiso social, honestidad, transparencia, responsabilidad, entre otros, que contribuyan a la cristalización del bien común, el buen vivir, el vivir bien y la felicidad.

La Ética, toma mayor fuerza y presencia en el contexto actual, por los desafíos en materia de corrupción administrativa, por los que se tornan cada vez más acuciantes. Montero (2015: 406) afirma:

Por múltiples razones, en la Administración Pública es donde mayor esfuerzo se debe desarrollar por incorporar

reflexiones y acciones fundamentadas en valores éticos, ya que es donde a diario se manifiestan con mayor intensidad las más grandes fuentes del poder, además de que es la llamada a satisfacer las necesidades ciudadanas".

Queda claro que si algo obstruye el desarrollo humano es precisamente la ausencia de una conducta ética por parte de determinados actores del Estado, lo que promueve los antivalores que desgastan las bases de la institucionalidad y desvían el sentido y la mística del funcionario público, como son el individualismo, falta de honestidad, opacidad, prepotencia, avaricia, entre otros., los que han conducido históricamente a la invisibilización del ciudadano.

La tarea es, construir instituciones justas, desde sus enfoques teóricos y prácticos, por lo que se debe entender y asumir el rol formativo y el diseño de planes que contengan acciones socialmente responsables inspiradas en el deber ser, el interés general y en los criterios del buen gobierno y la buena gerencia pública, al respecto, Diego (2013: 26) ha afirmado, "...cualquier mejora en la operación de los organismos públicos, apoyada en técnicas e innovaciones hacia una mayor eficiencia y responsabilidad, sólo será posible si se fomentan los principios y los valores éticos en los servidores públicos.

De esta manera, se debe internalizar una gerencia con las personas y no gerenciar a las personas, por lo que la propuesta debe ir hacia incentivar la participación de los funcionarios en las decisiones, para aperturar su transformación a líderes orientadores y creativos, que utilicen al máximo su inteligencia y talento, para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación

de conocimientos, respondiendo a los principios éticos y axiológicos, que ayuden y desarrollen sus actos en la gerencia tributaria y de este modo, alcanzar el pleno desarrollo de sus competencias.

En el libro de Messori (1994) Juan Pablo II señala: "El trabajo más importante no es la transformación del mundo, sino la transformación de nosotros mismos". Sin embargo, es preciso conocer y diferenciar, cuando se perciben hechos con inconsistencia axiológica para distinguir entre valores y antivalores, ya que, utilizando los valores como ejes transversales, se puede visualizar que tanto orientan la conducta de los trabajadores, a una inquebrantable búsqueda de su propio bienestar, reconociendo su realidad, capacidad y competencia en el trabajo.

#### **La Axiología de la Gerencia Tributaria**

El estudio filosófico de los valores es importante para poder tomar conciencia de la llamada crisis de los valores y de los incontables problemas que acompañan a las decisiones humanas en condiciones límites en las que no todo lo que se puede hacer se debe hacer, a pesar de los incontables logros de la razón y del humanismo, la mayoría de las sociedades se siguen plegando al poder y no al deber, y esto es altamente preocupante.

En ese sentido, la axiología (del griego axia-valor, y logos-estudio) es de origen reciente, pues su introducción se produce a principios del siglo XX. Sin embargo, ya los antiguos griegos dedicaban una parte de la reflexión filosófica a los llamados problemas de valor, tratándolos dentro de la llamada filosofía práctica o conciencia práctica. Iniciaron comprobando intuitivamente la existencia de los valores, y

sólo después se ocuparon de su análisis filosófico, con la especificidad de que la moral fue el objeto por excelencia de sus meditaciones axiológicas.

Los filósofos basaron su forma de pensamiento en los griegos, Enmanuel Kant (1724-1804) aún identifica los valores y el bien moral, del cual excluye lo placentero y lo bello, y Jeremy Bentham (1748-1832) y John Stuart Mill (1806- 1873) los reducen a lo útil, que para ellos viene a ser la maximización del placer o máxima felicidad para el mayor número y, por tanto, el bien definido a través de una fórmula cuasi-aritmética. La axiología, como reflexión filosófica acerca de los valores, no sólo morales, se desarrolló sobre todo en el siglo XX. Desde entonces han estado a la orden del día las definiciones de valor y valoración.

Por su parte, Scheler (1916) elaboró una jerarquía adecuada de los valores, la cual es conocida como una ética axiológica. Scheler realizó la distinción de las esencias de lo que es tangible, real o existente, lo que llevó a la sustentabilidad de la independencia de los valores (eternos e invariables) respecto de los bienes, que sólo serían sus portadores circunstanciales, por eso cambia el enfoque formal de Kant (1788) por un estudio de los valores en cuantos contenidos específicos de la ética, los que se presentan de un modo directo e inmediato a la persona. De este modo, la naturaleza de los valores, es una cuestión muy estudiada por la axiología (Gouveia, Martínez, Meira & Lemos, 2008:65).

En el aspecto gerencial, desde los inicios del estudio de la administración como disciplina, diversos han sido los aportes y enfoques que han intentado definirla como tal. Desde las Escuelas Clásicas, lideradas

por Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925), hasta las teorías contemporáneas donde se han agregado conceptos, puntos de vista y desarrollos teóricos que han acompañado y nutrido la formación de los gerentes y directores de organización.

La evolución en las teorías administrativas se ha basado en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones a lo largo del tiempo, pero en lo que respecta a la percepción de los gerentes en cuanto a la dirección de las organizaciones, se debe partir del análisis organizacional que lleve al éxito gerencial. Postulados más actuales, tienen otros aspectos muy importantes a tener en cuenta, Gary Hamel y C.K. Prahalad en su obra "Compitiendo por el Futuro" estudiaron el porcentaje que dedican los gerentes a examinar cuestiones externas en lugar de cuestiones internas, ya que es necesario tanto el control interno como externo.

De igual manera, la Gerencia Tributaria en el contexto Venezolano ha venido con el tiempo sufriendo transformaciones interesantes como cambios en las estructuras empresariales que se van coadyuvando en el país, en la construcción de lo administrativo, lo gerencial, lo social, entre otros aspectos, no es menos cierto que dichos cambios no se dan en forma holista al proceso que demandan las nuevas sociedades, especialmente la de los municipios, que hoy en día debe darse desde el proceso estratégico de las nuevas políticas administrativas tributarias, del contexto de líneas de acción que lleven a un tejido de adecuación, en este sentir, la mirada de los funcionarios tributarios a sus procesos, gestiones, actividades y acciones

cobra fuerza en todo este sentido de transformación.

De lo anterior se destaca que en la actualidad la gerencia tributaria concibe un proceso de metamorfosis desde la dirección y la vivencia de sus actores, es decir, de los funcionarios que hacen vida dentro de esta estructura, y estos no pueden dar una visión axiológica de la misma, sobre su contexto para diagnosticarlo, comprenderlo, interpretarlo, analizarlo y vislumbrarlo desde su propia experiencia, por ende, la administración tributaria desde su proceso gerencial no solo debe acompañar en su modificación, sobre las restricciones gerenciales y la adaptación del hilo socio - económico y sociocultural de las necesidades financieras del Estado y de los Municipios, si no también sobre la relación axiológica de sus funcionarios con respecto a si mismos, al colectivo en el que se relacionan y a la organización donde laboran.

Por lo cual, como parte activa dentro del proceso tributario y como investigador en la Gerencia actual, considero que el accionar va más allá de un proceso investigativo, porque vislumbra contextos internos de los propios actores de la Gerencia Tributaria y en el devenir axiológico para el logro de sus funciones como determinante en la gestión pública actual.

En el ámbito particular de la oficina de administración tributaria (OAT), se está en la búsqueda de valores conductores que la guíen en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas, para interiorizarlos, ya que no solo son las técnicas, el conocimiento y la vivencia son indispensables para vivirlos y transformarlos en un fin real. Al respecto Guédez (2002) señala que la "axiología se

vincula estrechamente con los valores organizacionales, ya que actúan como principios rectores de las conductas en las organizaciones”.

En este aspecto, desde mi accionar laboral considero importante trasladar a la gerencia de la oficina de administración tributaria (OAT), el concepto de transversalidad, ya que el papel que cumple la axiología como ciencia, en el campo de los valores, es determinante y fundamental en los diferentes procesos, que allí se desarrollan, por lo que existe la necesidad de reflexionar sobre los valores en ese ámbito particular para transversalizar los contenidos organizacionales, que están presentes y que son fundamentales en todos los miembros de la organización, ya que son indicadores de que los valores y lo que se comparte, a través de la convivencia en el espacio laboral, recoge ampliamente la realidad social en la que está inmersa, en este caso, la transversalidad, suele aplicarse a título personal, y no se incorpora a la mayoría del colectivo, con una visión compartida y globalizada y como eje desde una dimensión ética, por lo que se debe involucrar y atravesar todos los procesos que intervienen en la gestión.

En este punto, la Gerencia Tributaria se establece como uno de los temas de investigación más apreciables en lo que se refiere al componente de gestión estratégica del estado, pues en contextos externos se ubica como un elemento de estructura rigurosa, temerosa y de resistencia hacia los contribuyentes, como toda organización burocrática con gran poder, tiende a desarrollar una cultura cerrada sobre sí misma y a perder la flexibilidad necesaria para llevar a cabo el

proceso indispensable de retroalimentación con el contexto.

La realidad, por ende, parte de lo interno; de ese devenir de contextos pragmáticos desde la visión de las personas que están en el centro del funcionamiento de la propia entidad, en este caso, de los funcionarios que hacen vida dentro de la Gerencia de la oficina de administración tributaria (OAT), considerando, que estos como parte de la gestión pública son un recurso clave en la implementación de los procesos tributarios, incluyendo la gestión de las operaciones de los sistemas lógicos del contexto mismo.

Dado que, la gerencia tributaria se fundamenta en la teoría de los valores, al referenciar la axiología en su significado ético, sustentada con argumentos que enriquecen, en el caso de las instituciones, el accionar directivo frente a una realidad que busca la mejoría del ente y reconoce el hecho que todos los que intervienen en la organización son personas que deben actuar de manera coherente con su condición de servicio. En este sentido indican Vázquez y Bongianino (2008: 70) que debe verse la “ética no como un freno para el beneficio económico de las empresas, sino que les confiere la legitimidad social que necesitan para poder desarrollar su actividad”. Para el caso que nos ocupa, los autores hacen énfasis en la importancia del bienestar personal y colectivo a partir del trabajo inherente al ser humano, como concerniente a la vida, que no se circunscribe solo a un proceso productivo, sino a la dimensión humana.

De manera, ya que las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo, se debe considerar que un empleado

satisfecho no necesariamente es el más productivo, pero sí, que los trabajadores insatisfechos tienden a desvincularse de la organización y no están integrados a la misión y visión, por lo que la ausencia de valores aliena y debilita, a los trabajadores, que aspiran una vida, digna y realmente libre; es necesario que el ser humano se forje como una persona crítica, con discernimiento ante la realidad, sobre la base real de su absoluta responsabilidad, con dignidad para vivir. El valor de las competencias transversales y la transferibilidad de capacidades en el ámbito del trabajo, es impostergable, existen competencias sociales y transversales que son determinantes para la incorporación al mundo del trabajo.

Etkin, J (2010:70) destaca que, "un drama para individuos y grupos es verse sometidos a una estructura donde lo injusto se normaliza y se manifiesta en los llamados sistemas perversos, donde se genera daño de manera razonada y en un marco de impunidad". En este axioma el daño se refiere a las situaciones de discriminación, exclusión y las desigualdades injustas en los procesos organizacionales, lo perverso es un concepto que refiere a la existencia de relaciones estructurales que sostienen la situación, por relaciones sostenidas desde el poder.

Cabe destacar, que, en ese devenir gerencial, entre lo humano, lo axiológico, lo instrumental, no existe relación lineal de causa y efecto, por lo que se pueden generar consecuencias evolutivas, generando caos, incertidumbres propias del dinamismo dentro del proceso de la gerencia tributaria. Esos bucles conflictivos tienden a generarse debido a la dificultad

que se suscita en organizaciones que deben ser flexibles y adaptables a contextos particulares, para la configuración de estrategias que permitan el alcance de sus objetivos estratégicos.

En este contexto, se ha concebido una gerencia tributaria que pone su énfasis sobre el control, el orden y los hechos previsibles, los acontecimientos no controlables, el desorden, la incertidumbre y el caos, son considerados hostiles a la organización, por lo que, desde la gerencia, se busca su eliminación. Nonaka, (1988:59), afirma que "el caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización y son las perturbaciones que sufren las organizaciones, ante las cuales luchan los directivos". En otras palabras, una organización manejada en forma caótica, estará en un estado de evolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites. Por lo tanto, la gerencia no puede basarse en sistemas, reglas y procedimientos, sino que debe prepararse para adaptarse a lo nuevo de manera continua y atrapar oportunidades en todas partes.

Para Singh and Singh, (2002:252), la teoría del caos explicaría una cultura organizacional flexible ante el crecimiento y el cambio, en lugar de una cultura organizacional opuesta al cambio para mantener el statu quo, por lo que se entiende que, la cultura de una organización debe enfocarse en la búsqueda de nuevas ideas y en adaptarse a los elementos de cambio. Esta nueva cultura serviría para proteger la supervivencia de la organización bajo los cambios que depara el futuro no predecible. La teoría del caos trata de

entender la relación entre el orden y el desorden, de esta forma es posible del orden llegar al caos y del caos alcanzar el orden Dolan et al, (2003:99).

Bajo este orden de ideas, el devenir actual y sus constantes cambios, sumergen a las organizaciones en una marejada de adaptabilidad y supervivencia, adaptación no sólo a nuevas formas de relación, interacción y organización sino también cambios reales en los paradigmas. Es en estos procesos donde se visualizan de manera simplista los procesos sociales y humanos, mecanizándolos a su idea productiva. Por esa razón, López, O (1998:100) recalca que "El primer paso es retomar el sentido de la palabra misma, complex, unidad en la diversidad. El esfuerzo del pensamiento complejo es captar la diversidad y pluralidad de la unidad, o sea un pensamiento que enlaza y globaliza", López, O (1998:101) destaca, resaltando las palabras del mismo Morín: "captar la diversidad y pluralidad de la unidad" porque de una unidad que puede considerarse sólida, uniforme y lineal se demuestra que hasta en las partículas más pequeñas hay diversidad.

Es por eso, que buscar una evolución en la gerencia tributaria, desde la transformación de lo humano a lo social, para el avance desde la cultura organizacional, es tratar de comprender un conjunto complejo de fenómenos del proceso continuo de la realidad de sus actores, lo que amerita una gerencia que se rejuvenezca constantemente ante las desigualdades sociales, la transculturización, y la falta de ética.

Finalmente, sostiene Etkin, J (2009:98) la complejidad no es sólo cuestión de resolver problemas operativos, sino de

tomar posición para enfrentar y superar la compleja relación entre los círculos virtuosos y las tramas perversas en la organización. Esta perspectiva apunta a la revisión y renovación de las visiones tradicionales de rastros normativos de la gerencia, planteando nuevas perspectivas o aspectos a tomar en cuenta como la ética y la responsabilidad social, que complejicen más las dimensiones tanto en la formación de gerentes como en la toma de decisiones de los directivos.

En este sentido, la realidad tributaria necesita de una transformación fundamental de los pensamientos una visión global de la realidad, de percepciones y valores, para lograr una percepción positiva de la triada Contribuyente-OAT-funcionario público, ya que para alcanzar un estado de equilibrio dinámico se necesitará de una estructura económica y social radicalmente diferente, una resolución cultural que produzca el modelo de cultura tributaria encuadrado con el propósito del beneficio colectivo.

De las consideraciones anteriores, la investigación buscará, generar resultados positivos, a la fundamentación de una gerencia tributaria que vaya más allá de la cultura impositiva, gestionando la complementariedad de lo humano y del conocimiento que surja, tomando en cuenta que lo humano y el conocimiento son incertidumbre y complejidad, y en ese transitar, se entiende que el camino es la transcomplejidad de la gerencia; esa transcomplejidad cuya finalidad es la comprensión del mundo presente desde la unidad del conocimiento.

Los argumentos anteriores, se espera impacten en la organización objeto de estudio, en cuanto a su diseño, al

configurar un nuevo marco ontológico y axiológico, ya que se necesitan de organizaciones públicas competentes. Como es evidente en la OAT, donde es pertinente considerar los intereses de todos aquellos involucrados por su actividad, de esta forma se reconocerá los derechos de los empleados, y se procuraran políticas de personal que favorezcan el potencial humano, la creación de un sentido de misión y de logro en todos los niveles de la organización.

A las ideas anteriores y desde la perspectiva epistemológica, el hecho de construir el conocimiento compartido y holístico, bajo la dirección que surge de manera emergente en el sistema de relaciones y formas procedimentales sistemáticas, privilegia la orientación de la información necesaria a los funcionarios y contribuyentes en términos prácticos y cargados de atributos jurídicos, que implican el derecho tributario, las normas legales, éticas y los lineamientos de lo necesario que constituyen una unidad significativa, en consonancia al saber-hacer del gerente tributario.

Sin embargo, la gerencia tributaria convendría que funcionara bajo criterios de competitividad, transparencia y austeridad lo que ocasionaría un desarrollo de la cultura axiológica que tribute al desarrollo personal, colectivo y organizacional, con la participación activa de los funcionarios públicos y de los ciudadanos, como parte integrante de un conglomerado social que, por poseer costumbres y tradiciones, debe generar un entramado axiológico que alimentaría ontológicamente el quehacer de todos los que participan en el proceso, tomando en cuenta que el objetivo de la

administración pública busca el bien general de la comunidad política, no así la administración privada que busca el bien particular, la ganancia, el lucro, la plusvalía o el dinero.

Todo lo dicho debe contribuir a la creación de un modelo de gerencia tributaria que potencie las estrategias que garanticen el funcionamiento científico, técnico y ético de la Gerencia Pública, para avanzar en la construcción de un marco ético institucional, generando un impacto en el bienestar del funcionario público y en el desarrollo humano integral, en concreción con los principios de transparencia y rendición de cuentas, en donde los modelos de excelencia y gestión de calidad tengan un rol determinante, para hacer la conexión correspondiente entre ética, integridad y gestión de la gerencia pública y tributaria. Por lo tanto, se deben institucionalizar buenas prácticas de gobierno, donde se apliquen competencias gerenciales que fomenten la participación, la construcción de acuerdos, el trabajo en equipo, resolución de conflictos y negociación, que propicien un clima laboral saludable bajo la legitimación de la autoridad desde la legalidad de cargos y la gestión por resultados, vinculada a las demandas de la sociedad.

Una óptima gestión gerencial debe garantizar el éxito de una organización en la medida en que logre manejar, con criterios de igualdad y equidad, la gestión de las personas y los recursos, integrando ambiente y contexto, por lo que es necesario que desde la gerencia se comprenda qué ocurre con la moral personal y su interacción con el ambiente laboral para de esta manera valorar el efecto que tienen las decisiones éticas en la

vida de una organización y configurar los entornos de la calidad ética, que en todo caso, no se hace a partir del diagnóstico aislado de la organización, sino que como lo afirma Etkin (2008: 83): “La calidad ética de la organización no es un atributo que se resuelva en el marco de su realidad interna. La influencia del entorno tiene bases ciertas, pero también puede ser un argumento para justificar las decisiones injustas...”

Es pertinente agregar, para concluir que este estudio se orienta en enfocar una perspectiva sobre la Axiología de la gerencia tributaria en la gestión pública, centralizando los siguientes propósitos específicos:

- 1 Interpretar las significaciones que los funcionarios de la OAT de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Miranda Estado Falcón; atribuyen a la axiología de la gerencia tributaria. desde sus experiencias vivenciales.
- 2 Comprender los constructos emergidos de las significaciones de la axiología de la gerencia tributaria, desde la mirada de los funcionarios de la OAT de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Miranda Estado Falcón.
- 3 Presentar los aspectos axiológicos resultantes de la praxis en la gerencia tributaria en la gestión pública.

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para dar con el constructor y evidenciar el proceso desde la comprensión y la interpretación de lo anterior, la investigación se concibe bajo el Paradigma interpretativo que en perspectivas de Guba y Lincoln (2002:34) este paradigma “se caracteriza porque la naturaleza de la realidad es múltiple, holista y construida

para comprender la realidad, la relación entre el investigador y lo conocido”, así mismo, se ubica en un enfoque cualitativo destacado bajo el paradigma establecido, al respecto, Sandín (2003: 122) “está orientada hacia la comprensión en profundidad de los fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos”, así el proceso se hace desde un accionar dialógico y vivencial para comprender e interpretar la mirada de los funcionarios de la OAT de la Alcaldía del Municipio Miranda del Estado Falcón sobre la praxis de la gestión tributaria.

Siguiendo este accionar metodológico, se construye bajo el método de lo fenomenológico, entrecruzado con la hermenéutica establecida por los postulados metodológicos de Heidegger (2001), su principal objetivo fue entender el significado de una persona y como su mundo es inteligible para los seres humanos, consideraba un fenómeno como lo que se muestra por sí mismo, lo que se hace manifiesto y visible por sí mismo. La fenomenología propuesta por el autor se basa en una verdad pura, sujeta al margen de la relación que mantenemos con el mundo, es decir una verdad objetiva que no se encuentra afectada o distorsionada por los deseos de los humanos, y agrega que esos mismos seres humanos se conocen a través de las relaciones y la interacción entre sí.

Por otra parte, las técnicas de recolección de la información, implican formas y acciones las cuales emprenden en la obtención de la información ineludible de

los distintos contextos para conseguir las respuestas al fenómeno estudiado, según Hurtado y Toro (2005: 98) "La revisión de lectura (referentes teóricos y empíricos), revisión de documentos institucionales y reglamentos". También se utilizará la observación y para el levantamiento de la información se llevará a cabo la entrevista en profundidad semiestructurada, para orientar el análisis hermenéutico, dando lugar a la existencialidad del ser, es decir, las vivencias propias en su historicidad, buscando el origen remoto del fenómeno para interpretarlo y conocer así, las relaciones del contexto y del fenómeno en sí y llevarlo a un proceso documental de existencia y praxis en la gestión pública.

## RESULTADOS

De esta investigación, se esperan obtener por cada uno de los propósitos los siguientes resultados; del análisis del primer propósito: "Interpretar las significaciones que los funcionarios de la OAT de la Alcaldía del Municipio Miranda Estado Falcón, atribuyen a la axiología de la gerencia tributaria. desde sus experiencias vivenciales". De la observación de las significaciones a través del proceso de entrevistas y reconocimiento de los discursos de los actores y de los elementos que forman parte del documento de filosofía de gestión, se procederá a su clasificación en función de la definición y tipo de valores establecidos.

Al respecto, por García et ál. (1997:78) establece que, "Al analizar los valores explícitos presentes en la filosofía de gestión de los entes de investigación, es interesante destacar la promoción casi exclusiva de valores finales de carácter

personal y valores de competencia colectiva"

Con relación al propósito: "Comprender los constructos emergidos de las significaciones de la axiología de la gerencia tributaria, desde la mirada de los funcionarios de la OAT de la Alcaldía del Municipio Miranda Estado Falcón". Se espera la comprensión de valores tanto personales como ético-sociales, apoyados en teorías emergente que desarrollen una ruptura epistémica, que además evidencie la relevancia otorgada por la gerencia a los valores de carácter ético-social y ético-organizacional propios de la OAT, esto contribuirá significativamente a la reorganización estructural y funcional de la institución.

Por su parte, se espera que con el propósito: "Presentar los aspectos axiológicos resultantes de la praxis en la gerencia tributaria en la gestión pública", se logre obtener constructos axiológicos que puedan ser vinculados a la praxis de la gestión y que, desde la gerencia, a través de sus competencias personales y profesionales se logre vincular el crecimiento personal de los funcionarios a su cargo, con el beneficio de objetivos organizacionales que mediante la estructuración de valores compartidos, determinen la claridad de lo que se quiere en el trabajo de cada funcionario y se fomente la participación colectiva.

Lo anteriormente expuesto, contribuirá a la formación de líderes humanos centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de participación y centradas en la credibilidad, orientando las políticas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas de cada

funcionario como valor emergente y cuya trascendencia se evidencie en el redimensionamiento humano y organizacional.

Parte de los resultados que se esperan lograr, es que la ética pública asuma la enseñanza de un conjunto de conocimientos que se conviertan en hábitos para el funcionario, que no se trata de transmitir ideas tan interesantes como la lealtad institucional, el principio de igualdad, la transparencia, el uso racional de los recursos, la promoción de los derechos fundamentales de los ciudadanos, entre otros, sino que la actividad del funcionario esté presidida por un conjunto de valores humanos que estén inseparablemente unidos a la idea del servicio y gestión organizacional.

Con lo cual, se espera mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los funcionarios, satisfacción de los contribuyentes y el reconocimiento de la importancia de los valores dentro de la OAT, para que propicie en desarrollo de una gerencia axiológica que se fundamente en el rediseño de la cultura organizacional para la generación de compromisos colectivos en una misma dirección; con la finalidad de cumplir un conjunto de valores compartidos.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Finalmente, es mediante una axiología adecuada y basada en una sana filosofía del funcionario público, que es posible rescatar, revitalizar y fortalecer su bien interno, rescatando su quehacer individual y colectivo, ya que el individualismo es también un impedimento para el desarrollo integral. Así que es necesario abocarse a la construcción de un modelo axiológico que

aporte integridad en el sector público que contenga los ejes tradicionales que correspondan, pero que incorpore nuevos ejes que interpreten con precisión la realidad de la municipalidad y la gestión competitiva en la gerencia tributaria aplicada a la OAT.

En ese sentido la necesidad de rediseñar la Gerencia Pública tomando en cuenta nuevas características derivadas de las crecientes demandas actuales, a pesar de la escasez de recursos, la complejidad que hace perecer los modelos de gestión pública, los fracasos en la promoción de la ética pública y la gestión en valores, la existencia de un cuerpo de funcionarios que en gran medida se ha alejado de los cánones éticos y morales y que además ha perdido la dedicación y buena gestión laboral, indica que no sólo se deben desarrollar nuevas formas de gestión, es preciso también un nuevo marco ético para las instituciones públicas, donde prevalezcan estrategias efectivas de gestión axiológica en el sector público.

Es oportuno indicar que, la gerencia pública, se constituye como un marco de acción procedente de actitudes y personalidad en cuanto a la formación del individuo, el cual por medio de un líder se orientará hacia unos objetivos específicos conforme a una colectividad como principal elemento de la gestión, siendo necesario el impulso de valores y motivaciones para que el funcionario a efectos de que sus actuaciones y decisiones cotidianas puedan ser orientadas por sus principios éticos y organización en general. Se debe mencionar que, la gerencia pública asegura verdaderamente una actuación social, lo que hace referencia a que la

gestión en los procedimientos organizacionales se facilitará y permitirá que sean evaluados los marcos legislativos y prácticos de las organizaciones complejas en pro de emerger unas políticas de socialmente responsables, así como públicas, interna y externamente, donde se cumplan con las normativas preestablecidas.

En base a las consideraciones anteriores, la gerencia pública en organizaciones complejas, (caso OAT) se constituyen como un reto para poder superar los desafíos que se presenten, para apoyar a la cultura del ser humano, hacia la construcción de una sociedad que garantice la satisfacción de necesidades públicas y con ello cumplir con las políticas públicas que apoyen y fomenten una colectividad, lo cual puede realizarse solo a través de una gerencia ética.

Por último, se debe considerar la incorporación de las distintas aristas que coadyuven a blindar con principios, valores a la OAT para rescatar y refundar componentes mínimos que realcen las estrategias de la gestión pública y tributaria que se pretende implementar en una nueva gobernanza, los cuales adaptados y desarrollados de acuerdo a la realidad del contexto de la institución contribuirá al desarrollo de las competencias asociadas a la axiología de la gerencia tributaria.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Diego Bautista, O. (2013), *Ética para gobernar. Lecciones básicas para un gobierno justo*. México, Senado de la Republica.
- Dolan, S.L.; Garcia, S.; Auerbach, A. (2003): "Understanding and Managing Chaos in Organisations", *International Journal of Management*, Vol. 20 Issue 1, p23.
- Ekkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Editorial Granica. 1ra edición. .
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisible y lo impensado*. Editorial Granica. 2da reimposición.
- García, V. (1997). *La Ética y gerencia*. Editorial Planeta Venezolana, S.A.: Venezuela.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (2002) *Paradigmas en Competencia en la Investigación Cualitativa*. En Denman, C y J.A. Haro (Comps). *Por los Rincones. Antología de los Métodos Cualitativos de la Investigación Social*. Hermosillo: México.
- Guédez, V. (2002). *Ética Gerencial*. Venezuela. Editorial Planeta.
- Montero, G. (2015), *Régimen Jurídico y Profesionalización de los Funcionarios Públicos*. Cuarta Edición. Santo Domingo, Rep. Dom. Publicaciones MAP
- Romero J. (2005). *La Gerencia desde una perspectiva humana*. Puerto Ordaz. Revista Copérnico. N° 2.
- Saldarreaga Z., J. (2020, abril 14). *Axiología empresarial para la innovación. Una visión gerencial desde la perspectiva del contexto ecuatoriano*. Entrevista en profundidad (I. Chica, entrevistadora). Entrevista vía e-mail.

## AUTOR

### **Chirinos, Oswaldo Antonio**

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta (UNA). Licenciado en Contaduría Pública - Universidad Nacional Abierta (UNA). Especialización en Gerencia Tributaria, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Magister en Gerencia Financiera, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt. Docente de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero" (UPTAG).

## IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

IMPORTANCE OF CITIZEN PARTICIPATION IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL  
HERITAGE

García Cumares, Karliana José

[kalygarcia1@gmail.com](mailto:kalygarcia1@gmail.com)

Universidad Politécnica de Falcón Alonso Gamero – IUPTAG

Universidad Latinoamérica y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

Se presenta un ensayo documental enfocado en abordar la gestión del patrimonio cultural, entendido en este caso, como una serie de mecanismos donde se involucran de forma activa un conjunto de actores sociales a nivel local, enmarcado en la declaratoria del Centro Histórico de Santa Ana de Coro como patrimonio cultural de la humanidad. En concreto, se abordan las principales limitantes para viabilizar de forma efectiva la participación comunitaria dentro de los procesos de gestión estratégica del patrimonio, destacando el marco normativo del país donde se da cuenta de la promoción ejecutiva de los colectivos locales en la toma de decisiones sobre todos aquellos asuntos relacionados con su quehacer cotidiano y donde ellos se ven afectados de manera directa por las acciones a implementar sobre estas temáticas. La estrategia metódica fue de corte bibliográfico, teniendo como material base del ensayo, por un lado, al oficio de declaratoria de la ciudad de Coro y La Vela como patrimonio cultural de la humanidad. De este, se obtuvo el marco institucional para contextualizar el alcance y delimitación de la investigación, destacando sus preceptos normativos y los argumentos esgrimidos para avalar la declaratoria. El documento finaliza resaltando la importancia de todos los actores con potestad de decisión, para generar entornos pedagógicos dirigidos a fomentar la formación ciudadana en el tema del patrimonio cultural y servir así de vector para concienciar sobre su importancia como un potencial medio de vida con la apremiante necesidad de conservarlo para preservar su legado a las generaciones por venir.

**Palabras Clave:** Participación, Comunidad, Patrimonio, Cultura, Legado

### ABSTRACT

A documentary essay focused on addressing the management of cultural heritage, understood in this case, as a series of mechanisms where a group of social actors are actively involved at the local level, framed in the declaration of the Historic Center of Santa Ana de Coro as a cultural heritage of humanity. In particular, the main constraints to effectively enable community participation within the strategic heritage management processes are addressed, highlighting the normative framework of the country where it is aware of the executive promotion of local groups in decision-making on all matters related to their daily work and where they are directly affected by the actions to be implemented on these issues. The methodical strategy was bibliographic, taking as a material the essay, on the one hand, the office of declaratory of the city of Coro and La Vela as cultural heritage of humanity. The document ends by highlighting the importance of all actors with decision-making power, in order to generate pedagogical environments aimed at promoting citizen training in the topic of cultural heritage and thus serve as a vector to raise awareness of its importance as a potential livelihood with the pressing need to preserve it to preserve its legacy to the generations to come.

**Keywords:** Participation, Community, Heritage, Culture, Legacy.

## INTRODUCCIÓN

La evolución de la cultura a lo largo de la historia, ha puesto de manifiesto dos grandes nociones respecto al concepto del tiempo. La primera, referida al paso del tiempo, resaltando un discurso social de carácter histórico. Este tipo de sociedades son denominadas: sociedades con historia. En ellas, el paso del tiempo queda registrado en libros, objetos y monumentos y la segunda, aludiendo al matiz perdurable del tiempo, enmarcando el concepto en los ámbitos de una narrativa mítica (Molina, 2007).

Para efectos de este ensayo, interesa la primera por constituir la mayor expresión material dirigida a construir vínculos con el pasado. Acá, los monumentos son considerados como palpable consagración a la memoria, transformándose en un medio idóneo para retrotraer el pasado al presente, marcando así un elemento distintivo propio de aquellas sociedades con una noción lineal del tiempo. Se establece, por tanto, una fuerte tendencia para conservar objetos del pasado y valorar testimonios materiales del paso del tiempo (Molina, 2007).

Este modelo de conservación y valoración del pasado, respondió en sus inicios una concepción sacralizante en contraste a una función institucional. En todo caso, siempre han sido los Estados, los responsables de asumir el papel de garantes de la preservación de los objetos históricos, materializada en el reconocimiento de toda forma de patrimonio histórico, como un patrimonio colectivo y su inclusión explícita en los instrumentos normativos e institucionales propios de cada nación (Lara, 2008).

Actualmente, el patrimonio constituye el legado cultural heredado del pasado, disfrutado en el presente y es objeto de preservación para transmitirlo a las futuras generaciones. Este mandato se recoge en la Convención de la UNESCO para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural (UNESCO, 1972), al reconocer el valor universal excepcional de ciertos lugares de la tierra y por tanto, merecen ser incluidos al patrimonio común de la humanidad.

Ahora bien, esta declaratoria de patrimonio no está limitada únicamente a monumentos históricos o colecciones de objetos. Por el contrario, incorpora un sinnúmero de expresiones vivas heredadas, tal como tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativos a la naturaleza y el universo; junto a saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional. Todo este grupo de expresiones se agrupa dentro del llamado patrimonio cultural inmaterial o patrimonio vivo, el cual constituye a su vez, un factor clave para el mantenimiento de la diversidad cultural en todo el mundo.

En este contexto, la noción de patrimonio promovida por la UNESCO, resalta su importancia vital dentro del legado cultural de los pueblos y su futuro como herencia ancestral, al constituir un fuerte potencial cultural de las sociedades contemporáneas; además de contribuir a la revalorización continua de la cultura e identidad local, así como actuar como un importante vehículo para transmitir experiencias, aptitudes y conocimientos entre las generaciones y ser fuente de inspiración para la creatividad y la innovación al generar bienes culturales

contemporáneos y futuros (UNESCO, 1972).

Desde esta perspectiva, el patrimonio cultural encierra todo un vasto potencial para promover el acceso a la diversidad cultural y su disfrute. Igualmente, tiene la capacidad de enriquecer el capital social y conformar un sentido de pertenencia, individual y colectivo a fin de coadyuvar a mantener la cohesión social y territorial.

Sobre este contexto, destaca la inclusión en el año 1993, de la ciudad de Santa Ana de Coro y su Puerto Real de la Vela, dentro de la Lista del Patrimonio Mundial. La declaratoria está conformada por dos zonas urbanas claramente delimitadas: la zona monumental de la ciudad de Coro en el municipio Miranda y el área histórica de su puerto, La Vela, en el municipio Colina.

Su inclusión como ciudad patrimonial respondió en su momento, a un conjunto de factores de orden arquitectónico heredados del periodo colonial y republicano de Venezuela, cuyas características constructivas reflejaban los rasgos propios de la arquitectura del sur de España, específicamente de Andalucía; además de la marcada influencia de la arquitectura holandesa, similar a la encontrada en las islas de Aruba, Bonaire o Curazao. Igualmente destaca en la construcción de estas edificaciones, la aplicación de materiales y técnicas usadas por los indígenas americanos basada en el barro, como el adobe y el bahareque, otorgándole una personalidad única.

En referencia al planteamiento anterior, también es importante dejar en claro la responsabilidad, en primer lugar, de las instancias gubernamentales y, en segundo lugar, de la sociedad civil, en lo atinente al cuidado y preservación de este patrimonio

de la Humanidad. Por ello se hace necesario aplicar un estratégico concepto para su gestión integral y en consecuencia, su correcta conservación sobre la clara base de un conjunto de ideas innovadoras y amplias, entre las cuales se puede destacar (Muñoz, 2017): viabilidad y sostenibilidad económica, social y cultural; al momento de gestionar la actividad turística del objeto patrimonial, esta debe superar la mera contemplación del monumento, al contrario, debe crear una experiencia sensorial más allá de la tradicional vivencia turística.

Igualmente, la gestión del patrimonio debe considerar la adecuada rehabilitación de las edificaciones atendiendo a las exigencias del nuevo uso del bien patrimonial bajo un esquema consecuente, coherente y respetuoso con sus características originales. Finalmente, la puesta en valor del bien patrimonial implica resaltar todo su significado, a objeto de lograr su total comprensión y con ello, asegurar su sostenibilidad y preservación en el tiempo (Muñoz, 2017).

Los preceptos destacados en los párrafos anteriores sustentan el propósito de este ensayo, centrado en compilar las principales corrientes teóricas respecto a la importancia de la participación ciudadana dentro de la gestión del patrimonio cultural, con énfasis en la ciudad de Santa Ana de Coro, estado Falcón, al considerar esa participación ciudadana, como un elemento esencial para hacer más y mejor ciudad.

Esta investigación adquiere su validez y relevancia a la luz de la actual dinámica experimentada por los procesos urbanos y arquitectónicos a nivel mundial, cuyo énfasis no se orienta hoy día hacia la

actuación gubernamental o se basa en enfoques planos soportados solamente en la opinión de una élite de especialistas, lo cual en definitiva termina redundando en no pocos casos, en esquemas de excluyendo y marginamiento de los pobladores locales donde se asienta el bien patrimonial.

En este sentido, progresivamente se está valorando mucho más al ciudadano, quien realmente conoce los sitios patrimoniales y sus necesidades. Por tanto, se le considera un actor primordial en la toma de decisiones al destacar sus conocimientos empíricos y sus posibilidades técnicas a efectos de participar en actuaciones puntuales y dar lugar a iniciativas de autogestión, manejar información local clave o actuar activamente en proyectos dirigidos directamente a la construcción de una ciudad y de su ciudadanía (Hernández & de la Torre, 2022).

Bajo estas premisas, se entiende entonces a la participación ciudadana, como una forma concreta de promover el ejercicio ciudadano en sus diferentes dimensiones: ciudadanía civil asociada a los derechos propios de la libertad individual, tales como la igualdad ante a la ley, libertad de palabra, de pensamiento, de religión o de propiedad. Asimismo, promueve la ciudadanía política, sustentada en principios democráticos asociados al derecho a participar como elector y elegido a través del sufragio universal; junto a la ciudadanía social, referida a la serie de derechos vinculados a la salud, educación, seguridad social o vivienda; todos ellos objeto de garantía por parte del Estado para todos los ciudadanos de una nación (Ziccardi, 2005).

## DESARROLLO TEMÁTICO

Al abordar la temática del patrimonio y en particular, la participación ciudadana en la gestión del patrimonio, es importante poner en relieve un conjunto de factores propios al territorio donde se asienta ese patrimonio a efectos de contextualizar sus elementos condicionantes y su dinámica local. Son, de forma definitiva, rasgos diferenciadores de la identidad inherente a cada comunidad o territorio en concreto.

En términos concretos, el patrimonio cultural alude a una insustituible memoria colectiva perteneciente a cada comunidad o localidad en particular, la cual ha sido base fundamental no sólo para su desarrollo actual, sino y más importante, para su desarrollo futuro. Por tal razón, en distintos foros internacionales se define en forma progresiva, una serie de criterios actualizados y ajustados a las realidades locales, teniendo como premisa básica, el considerar a la cultura como un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, a través de los cuales es posible caracterizar a una sociedad o un grupo social (UNESCO, 1972).

En concordancia con este criterio, la identidad de un colectivo social parte del reconocimiento de sus valores culturales heredados, aquellos plasmados como huellas en el paisaje de la cultural. Sin embargo, la relevancia de estos elementos de identidad territorial, no son reconocidos y aceptados en toda su dimensión y trascendencia, por lo cual quedan desvirtuados y pierden su impacto constructivo dentro de los esquemas de participación ciudadana.

Se hace prioritario entonces, superar la concepción tradicional de territorio como

un espacio geográfico y , por el contrario, concebirlo como el entramado de relaciones sociales, económicas, tecnológicas y culturales de los actores relacionados directa e indirectamente (en este caso, con el bien patrimonial), cuyos lazos y conexiones llegan incluso hasta otros agentes, en otros territorios, incluso en el ámbito internacional (Piña & Morales, 2012).

Estos lazos y conexiones son concebidos, entonces, como regímenes o patrones en la vida social cotidiana: prácticas sociales colectivas en donde los individuos de una sociedad se involucran, tácitamente en algunos casos, en redes horizontales, verticales o transversales de interacción social, siendo cimentados a partir de las expectativas sociales mutuas establecidas por estos mismos individuos. Por tanto, el territorio se conceptualiza, como el lugar donde se escenifica un desarrollo de tipo sociocultural con profundas raíces históricas, cuya evolución en el tiempo conlleva a concebir distintos procesos de aprendizaje como factores vitales para la preservación y conservación del acervo cultural local (Piña & Morales, 2012).

Es así entonces, como en su sentido más amplio se entiende al patrimonio (sea este natural, cultural o intangible), como la propiedad ancestral de todos los pueblos. En este sentido, cada poblador de una comunidad tiene el derecho y la responsabilidad de comprender, valorar y conservar sus valores universales locales.

Acá es donde toma mayor relevancia la participación ciudadana como la piedra angular al momento de transformar la concepción de la sociedad contemporánea respecto al patrimonio y su rol en esas dinámicas asociadas a la vida diaria de la

comunidad. Por tanto, ya no es posible aplicar esquemas políticos intervencionistas en cualesquiera del ámbito social, cultural o medioambiental de una comunidad, sin contar con la activa participación de todos los colectivos sociales responsables de articular y vertebrar la vida cotidiana en dicha comunidad (Lara, 2008).

La participación ciudadana, desde este punto de vista, se soporta en un fuerte sentimiento de pertenencia a un territorio y establece una relación de dependencia con este último. Esta vinculación al territorio surge a partir de la identificación de distintos elementos de orden cultural y medio ambiental propios del paisaje local, los cuales son clave dentro del lenguaje de interrelación de los actores para configurar ese sentimiento de pertenencia a un colectivo social en específico. De esta manera, el proceso asociado con la transformación emerge desde la base cultural y se soporta en el desarrollo de una serie de políticas sociales capaces de poner en valor el dinamismo de esos colectivos, materializado en esos factores de tipo cultural, sean tangibles o intangibles, pero en concreto, con el suficiente impacto para dar lugar a nuevas perspectivas y proyecciones de futuro del entorno social donde participan (Hernández & Ruiz, 2008).

De esta manera, aparecen miradas y formas de plantear la participación social desde el campo del patrimonio, pudiendo establecerse desde formas más o menos abstractas de democratización de esos espacios patrimoniales, del reconocimiento de los actores locales con deberes y derechos, desde la conceptualización del patrimonio como un bien difusor de los valores democráticos o promotor de la

inclusión social o hasta experiencias concretas de organización de base a través de las cuales se genere un proceso de participación social en torno al concepto de patrimonio (Azuar, 2008).

Todo este vasto conjunto de expresiones, principalmente aquellas referidas a la relación entre el patrimonio y la sociedad, deben entonces superar la actual diferencia marcada con las etiquetas de visitante, ciudadano o vecino; las cuales indistintamente se mezclan con diferente grado de intencionalidad y reflexión, atendiendo al rol a jugar respecto al bien patrimonial por estos actores, en determinados momentos y según determinados intereses. En su lugar, los renovados modos de participación de hoy día, se caracterizan por un mayor nivel de compromiso y participación, propiamente dicho, de todos los colectivos locales, esto como resultado, bien de políticas promulgadas a tal fin o por demanda de la comunidad donde se asienta el patrimonio (Maceira, 2008).

Por tanto, es a partir de una de las funciones naturales del patrimonio, tal como es su beneficio cultural a la sociedad, desde donde se deben articular los mecanismos de participación ciudadana, iniciando precisamente, en la inclusión de la comunidad en aquellos temas relacionados con las características inherentes a esa participación. Este tipo de actuación implica, la construcción conjunta del contenido cultural del patrimonio bajo una diáfana estrategia para hacer del bien patrimonial, un centro de estudio, de difusión, de educación y entretenimiento al servicio de la sociedad (Maceira, 2008).

Toda esta innovadora propuesta, está plasmada en los postulados (hoy más

vigentes que nunca) de la denominada Nueva Museología, donde se recogen planteamientos concretos respecto a la cualidad tanto de los museos como de los bienes patrimoniales para construir un discurso, o en todo caso, constituirse ellos mismos en un recurso discursivo a través del cual la sociedad puede establecer mecanismos de dialogo e interactuar activamente (Maceira et al., 2007).

A título ilustrativo, con propósitos meramente referenciales y a efectos de no extender el objetivo de este ensayo, se destacan los principales postulados de la Nueva Museología: pasar de edificio al territorio, de la colección al patrimonio y del público a la comunidad (García, 2008).

Es así entonces como en los últimos años viene emergiendo la idea de un tipo de patrimonio en donde todo es patrimonio, lo cual sin duda multiplica la dimensión original del concepto y lo orienta a evitar algún tipo de omisiones sobre elementos naturales, materiales, culturales, inmateriales, genéticos e incluso éticos, en las propuestas de organizaciones internacionales relacionadas con la preservación y cuidado de los bienes patrimoniales. Este tipo de iniciativas, ciertamente amplifica el sentido y las oportunidades para entablar diálogos con y entre la sociedad, en un marco de trabajo más amplio e inclusivo (Maceira, 2008).

A lo largo de todas estas propuestas de actuación participativa, se amplían los procesos de participación ciudadana y se considera indispensable su presencia en cada fase de la gestión estratégica del patrimonio. Por tanto, en la construcción de aquellos programas sobre esa gestión, las comunidades locales son parte de ese

proceso social. Para lo cual los actores y colectivos sociales deben involucrarse en todas esas fases de la planificación y los entes responsables, deben considerar sus decisiones de forma clave, al tomar en cuenta su participación activa (Hernández & de la Torre, 2022).

Sin embargo, también es necesario destacar la necesidad de contar con equipos de profesionales con la función de asesorar, desde una perspectiva técnica y social, a este grupo de actores con la finalidad de canalizar sus inquietudes y propuestas dentro de un proceso participativo de toma de decisiones, asegurando el mayor número de consensos posibles basados en las experiencias de la comunidad y la formulación de soluciones integrales, adaptadas estas a las condiciones y necesidades del entorno y dirigidas a aportar alternativas viables para todo el conjunto de colectivos involucrados en la construcción de una sociedad basada en procesos iterativos de pensamiento y participación (Romero, 2020).

En cualquier caso, sea cual fuere el esquema de participación a implementar, este debe tener como punto focal el hacer frente a la exclusión de las comunidades y los actores locales a partir de estrategias de participación social, con distintos grados de complejidad y abiertos al reconocimiento de la diversidad propia de estos entornos. Acá la participación debe sustentarse en estrategias educativas para alcanzar fines en distintos lapsos de tiempo, pero con resultados inmediatos de inclusión (Azuar, 2008).

## MÉTODO

La estrategia metódica aplicada para alcanzar el propósito de compilar las principales corrientes teóricas referidas a destacar la importancia de la participación ciudadana dentro de la gestión del patrimonio cultural, implicó seguir la vía documental a fin de tener acceso a toda aquella literatura donde se recogen los principales aportes teóricos de este relevante tema.

En tal sentido, el material base del ensayo, correspondió, por un lado, al oficio de declaratoria de la ciudad de Coro y La Vela como patrimonio cultural de la humanidad. De este, se obtuvo el marco institucional para contextualizar el alcance y delimitación de la investigación, destacando sus preceptos normativos y los argumentos esgrimidos para avalar la declaratoria.

Por otro lado, se analizó la concepción teórica de la participación ciudadana como elemento clave para viabilizar dentro de la actual dinámica contemporánea, su rol a lo largo de todo el proceso de gestión del patrimonio, enfatizando la serie de aportes dirigidos a implementar un rol más activo de las comunidades donde se asientan los bienes patrimoniales, esto con el propósito de dar mayor protagonismo y relevancia, precisamente a los herederos directos de todo ese legado histórico y quienes en cierta manera, han sido tradicionalmente excluidos de la toma de decisiones respecto al destino y manejo de ese legado.

Por otro lado, es importante destacar este ensayo, como el primer producto académico de un trabajo de tesis doctoral dirigido a analizar los efectos vinculatorios de la participación colectiva en la gestión

de patrimonio cultural del centro histórico de la ciudad de Santa Ana de Coro, en el municipio Miranda del estado Falcón; a través del cual se pretende en términos específicos, por un lado, conocer cómo la participación ciudadana es un articulador del diseño, formulación y elaboración de políticas públicas y por otro, determinar las relaciones entre los diversos actores con la gestión del patrimonio cultural en el centro histórico de la ciudad de Santa Ana de Coro.

En definitiva, este ensayo en concreto, perfila en forma sucinta los elementos clave de la actual corriente de gestión de los bienes patrimoniales, más amplia e inclusiva de los actores involucrados bajo la perspectiva ciudadana del bien patrimonial.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desde el inicio del ensayo, se ha enfatizado explícitamente la contextualización de la gestión del patrimonio (donde se incluye no solo su conservación y preservación, sino y probablemente mucho más importante, su interacción con el público y con la sociedad en general), como una actividad de coordinación multidisciplinaria donde es imprescindible el esfuerzo y participación activa de diversos tipos de instituciones tanto públicas como privadas, actores académicos y la imprescindible la participación social.

La conjunción de esta serie de actores es vital para motorizar el correcto y funcional impulso dirigido a concebir, diseñar y aprobar todas aquellas estrategias y planes orientados a la gestión patrimonial. Es así como tanto, políticas públicas y sociedad, deben conformar el centro de atención para generar un concreto proceso de

significativa reapropiación del patrimonio cultural por parte de la sociedad y no sólo, fungir como la propiedad privada de unos pocos.

Aunque los movimientos y acciones de un importante número de colectivos para incluir a la sociedad y a las comunidades locales en la gestión del patrimonio vienen tomando un fuerte impulso los últimos años, este no es un tema de reciente data. Ya desde 1976 la UNESCO planteó la importancia de promover la inclusión social en la conservación del patrimonio cultural, plasmando su llamado en varios documentos clave, en primer lugar a través de su *recomendación relativa a la salvaguardia de los conjuntos históricos o tradicionales y su función en la vida contemporánea* (UNESCO, 1976). Más tarde, reafirma este importante tema en una serie de lineamientos expuestos en la Carta de Washington (UNESCO, 1987) y nuevamente puestos sobre el tapete durante la Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial (UNESCO, 2003) y la Declaración de Xi'an sobre la conservación del entorno de las estructuras, sitios y áreas patrimoniales (UNESCO, 2005).

Tal como se evidencia, es claro y contundente la atención dada desde diversos frentes al tema de la participación ciudadana en la gestión del patrimonio cultural, más aún cuando en los estamentos públicos se carece de los recursos suficientes para abordar oportuna y eficazmente, el estado actual de algunos de los inmuebles del casco patrimonial de Coro, como estrategia para su conservación y preservación.

### Patrimonio y valor patrimonial

Posiblemente, uno de los mayores escollos para *valorar* un bien de carácter patrimonial, recae precisamente, en su *valor* intrínseco para los diferentes grupos de la sociedad. Por tanto, la noción conjunta de sus atributos: patrimonio y bien, se asocia en términos generales, a características y propiedades en muchos casos, ambiguas o intangibles; referidos a conceptos abstractos. Surge entonces de allí, la necesidad de delimitar claramente el alcance ontológico de ambos términos y su contextualización en el marco de la categoría de gestión patrimonial.

El primero de ellos, el valor, está directamente relacionado con la percepción del público respecto a su utilidad. De esta manera, el valor se corresponde con cierta cualidad propia de todo objeto, atribuida por la sociedad y la cual le otorga ese rasgo de aprecio y valoración. El nivel de valor otorgado por la sociedad, no es estático, varía en función de una mezcla compleja de elementos de orden intelectual, cultural, histórico y psicológico; de acuerdo con las motivaciones de los grupos sociales influyentes y las épocas cronológicas, con sus respectivas particularidades (Rojas, 2002).

Siguiendo con este planteamiento, se habla del valor instrumental del patrimonio, entendido como el valor asignado al bien como recurso histórico. Desde este punto de vista, interesa el valor para la sociedad del patrimonio como elemento histórico: cuál es el valor (o para qué tiene valor) ese objeto del pasado. Sin embargo, igual es

necesario puntualizar el valor efectivo otorgado por diferentes grupos sociales a ciertos objetos del pasado, sobre la base de un determinado contexto sociohistórico, el cual se configura atendiendo de manera fundamental al tipo de relaciones económicas predominantes, criterios del gusto, ideas o creencias profesadas por la mayoría, así como los nuevos aportes de la ciencia respecto a los descubrimientos asociados a ese bien patrimonial en concreto (Ballan et al., 1996).

Es así entonces, como el potencial del bien histórico como recurso, debe ser valorado atendiendo a un contexto específico de donde surgirán los atributos de valor otorgados al bien. En concreto, los atributos de valor sólo existirán en función de una serie de situaciones reales y socialmente determinadas. Por tanto, desde un punto de vista económico, aparecen varios tipos de valor atribuibles al patrimonio (Rojas, 2002)

El primero de estos tipos de valor (Tabla 1) es el valor de uso, relacionado con la valoración del activo patrimonial por parte de quienes consumen el servicio proveniente del bien. Este valor puede ser de uso directo de consumo (si un edificio patrimonial se destina a un uso residencial) dando lugar a mayor cantidad de beneficios en relación a otras edificaciones dado su carácter patrimonial. Igualmente se habla de valor de uso directo de no consumo, el cual se entiende como el beneficio aprovechado por terceros y derivado de la vista del paisaje surgido del patrimonio (Rojas, 2002).

**Tabla 1.** Componentes del valor del Patrimonio

<b>Valores Económicos</b>				
Valor de uso			Valor de no uso	
Valor de uso directo			Valor de uso indirecto	
Uso de consumo	no consumo	Uso de consumo	Valor de existencia	Valor de herencia
				Valor filantrópico
<b>Valores culturales</b>				
Valor estético	Valor espiritual	Valor social	Valor histórico	Valor simbólico

**Fuente:** García (2022) Basado en Rojas (2002)

Siguiendo en esta misma línea, existe, asimismo, el valor educacional del bien patrimonial como otra forma de uso de no consumo. Igualmente, otra dimensión del valor de uso del patrimonio es el uso indirecto, el cual aparece cuando (entre otras razones) el valor de una propiedad aumenta por su cercanía a un bien patrimonial.

Ahora bien, también es importante mencionar los valores de no uso, aquellos donde se capturan las corrientes de servicios económicos más intangibles generadas por el patrimonial. En este sentido, el valor de existencia del bien, captura los beneficios derivados de la existencia misma del bien, aún sin existir la intención expresa de consumir directamente los servicios provenientes de su existencia en sí. Acá se hace referencia al valor de existencia del denominado valor de opción, donde se captura el interés de cierto grupo de personas por mantener abierta la posibilidad consumir en el futuro, los servicios provistos por el activo patrimonial (Ballan et al., 1996).

Asimismo, se puede mencionar el valor de herencia: captura el interés de las personas por legar el patrimonio a las generaciones futuras, o el valor filantrópico del patrimonio: captura los beneficios de relaciones públicas o buena imagen obtenida por quienes invierten en el patrimonio sin usarlo. Todos estos tipos de valores de no uso corresponden a la expresión de valores socioculturales.

Todo este basamento teórico – económico respecto al tema del valor de un bien patrimonio, se recoge en dos grandes corrientes vigentes al hoy día sobre la gestión patrimonial, fundamentadas en las relaciones, precisamente, entre el bien patrimonial y la naturaleza económica intrínseca propia de ese bien (Ballan et al., 1996).

En primer lugar, destacan los postulados donde se niega el papel de la economía en los asuntos culturales, en sintonía con un modelo proteccionista – paternalista predominante en países donde existe la gestión pública del patrimonio. En este caso, el Estado delega la función de

gestionar los bienes a técnicos dentro de un significativo marco de burocracia y escaso presupuesto para atender las necesidades inherentes a la conservación del patrimonio. Se asume un valor abstracto del bien cultural, acabando en un peso muerto al cual no se puede renunciar y se debe mantener en el tiempo.

En contraste, la segunda visión considera los bienes culturales como cualquier categoría económica, sujeta ciertamente, a algún tipo de intervención del Estado; pero el bien tiende a contemplarse como parte de todo un conjunto de bienes dirigidos a fomentar el bienestar social de todos los colectivos. Desde este punto de vista, el orden de prioridades de la acción política dirigida a la mayor o menor valoración, emerge de la dinámica social creada por las fuerzas políticas y todos los actores sociales presentes en un momento dado. Es, en definitiva, el resultado de un amplio consenso social sujeto a las condiciones del entorno imperante en ese momento en particular.

Tal como se aprecia en los planteamientos anteriores, progresivamente se va imponiendo un refinamiento al momento de adoptar una definición más acorde al concepto de valor y más aún, de valor patrimonial, lo cual resulta indispensable como requisito para obtener mayores niveles de medición, siendo a su vez, condición básica para desarrollar mejores métodos de valoración. De esta manera, el proceso de perfeccionamiento de los métodos de valoración y diseminación de estos valores, tienen en el componente educacional y los medios de comunicación, dos aliados clave para crear los consensos sociales exigidos por tan importante tema (BID, 2001).

### **Patrimonio y participación ciudadana**

Se entiende el proceso de participación ciudadana como el componente esencial de la práctica democrática, en tanto, como forma de organización social y de gobierno. Desde esta perspectiva, aparecen diversos modos de participación, ya sean estos de carácter social, comunitario, ciudadano o político. Todos ellos, necesarios para cimentar la materialización de los derechos y deberes del ciudadano en colectivo.

Sin embargo, esta actuación democrática (participativa) deviene en muchas ocasiones, en una compleja e ineficiente red, donde las trabas al acceso a la propia información para promover y acceder a los criterios referidos a los mecanismos de participación, se burocratizan. Bajo este panorama, la participación ciudadana se enfrenta a un sinnúmero de obstáculos para ejercer sus derechos sociales, aun cuando estos sean reconocidos y otorgados por mandato constitucional (Ziccardi, 2005).

Aún a pesar de estos fuertes escollos, la participación ciudadana resulta clave como vector para transformar el espacio de actuación público. Esta importante práctica democrática crea entonces, las condiciones ideales para consolidar un mecanismo de gobernanza donde distintos tipos de colectivos sociales (diferente a interlocutores o actores políticos) intervienen en actividades públicas representando intereses sociales particulares (no individuales), fortaleciendo los compromisos adquiridos y creando una serie de condiciones institucionales donde los valores y prácticas democráticas se ejercen en primera instancia, en el ámbito

cotidiano y en el espacio local, desde donde se crea una conexión más cercana entre autoridades y ciudadanos (Ziccardi, 2005).

Estos ejercicios democráticos son el germen para consolidar una vinculación real y relevante del ciudadano con el mundo público. De esta manera se obtiene una mayor dosis de transparencia, consenso, igualdad, desconcentración del poder o cogestión; además de control y fiscalización al momento de gestionar recursos públicos, propios de todos los ciudadanos, lo cual, sin duda alguna, se traduce en mayores niveles de democratización de la gestión, patrimonial en este caso; junto a una importante capacidad de modernización del aparato

ejecutivo, concretada en mayor eficiencia y eficacia de la gestión pública, como un todo territorial complejo, donde entran en juego los distintos intereses de los colectivos sociales (Paño, 2012).

Ahora bien, a la hora de implementar mecanismos de participación ciudadana, orientados a impactar significativamente en la sociedad desde donde se demanda esos mayores niveles de protagonismo, es importante poner de relieve un conjunto de elementos centrados en aspectos fundamentales, tales como: quiénes pueden y deben participar, los temas a tratar, las formas de la participación y de forma muy especial, el impacto y consecuencias de esa participación (Tabla 2) (Font et al., 2000).

Tabla 2. *Mecanismo de Participación Ciudadana*

Ámbito de la participación	Aspiraciones de la Sociedad
Quién participa	La participación debe ser lo más amplia y representativa posible del conjunto de la población. Debe buscar la pluralidad social.
Sobre qué se participa	La participación debe cubrir cuestiones políticas relevantes sobre las cuales los ciudadanos han de poder influir libremente.
Cómo se participa	La participación ha de contar con el soporte político, social y técnico; junto a los medios suficientes para garantizar la información, deliberación, expresión libre y posibilidad de fiscalización por parte de todos los participantes.
Consecuencias del proceso participativo	La participación ha de significar una influencia real de los ciudadanos sobre las decisiones públicas y ha de favorecer una cultura política participativa en ciudadanía, políticos y técnicos.

Fuente: (Font et al., 2000)

Como se aprecia, la participación ciudadana es un tema complejo el cual requiere su organización desde una perspectiva donde se ofrezca un amplio panorama de inclusión a toda la sociedad, a fin de convertir la realidad de la participación, según los rasgos particulares de un territorio y una comunidad en concreto. De esta manera, se concibe la participación bajo la mirada de una expresión específica, canalizada a considerar este tipo de planteamientos de forma rigurosa, con el único propósito de acercarse a procesos relevantes donde la opinión y decisión de los ciudadanos sea tenida en cuenta al momento de gestionar aquellos espacios públicos dentro de los cuales se construye la esencia de la convivencia y la vida social (Paño, 2012).

Bajo estas premisas, los colectivos locales vinculados al patrimonio deben jugar un rol relevante, tanto desde el punto de vista social y cultural, relacionado directamente con la gestión del bien patrimonial; respondiendo así a un fuerte fenómeno emergente a nivel global el cual impone la necesidad de conocerlo, estudiarlo y debatirlo.

## CONCLUSIÓN

Coro y su Puerto Real de La Vela, fueron incluidos en la lista de patrimonios mundiales en el año 1993, bajo el documento N° 658 (UNESCO - WHC, 1993). El documento se sustentó en una serie de estudios comparativos enfocados hacia los pueblos coloniales en Latinoamérica, soportado en el cumplimiento de los criterios IV y V establecidos por dicho Comité de Patrimonio:

• **Criterio IV:** ser un ejemplo sobresaliente de un tipo de edificio, conjunto

arquitectónico o tecnológico o paisaje que ilustre una etapa significativa en la historia humana.

• **Criterio V:** ser un ejemplo sobresaliente de un asentamiento humano tradicional, uso de la tierra o uso del mar que sea representativo de una cultura o interacción humana con el ambiente natural, especialmente cuando se haya vuelto vulnerable bajo el impacto de un cambio irreversible.

Estos criterios engloban el valor histórico de la ciudad de Coro, teniendo la extensión más importante de edificaciones de tierra o bahareque en toda la nación venezolana y una de las más importantes del continente americano, incluyendo edificios de uso público y religioso, resaltando la creatividad de quienes levantaron este tipo de construcciones al fusionar estilos diferentes bajo la aplicación de distintas técnicas las cuales han perdurado en el tiempo (ICOMOS, 1993).

Bajo esta estrategia, la UNESCO ha querido perpetuar la relevancia de un concepto arquitectónico propio de la época de la colonización y las posteriores luchas de independencia, donde estas estructuras se vieron nacer y permanecer hasta los tiempos actuales, donde aún forman parte de esta lista de patrimonios, pero con una nueva denominación: categoría en peligro, resaltando algunos aspectos como los siguientes (UNESCO, 2021):

1. Se reconocen y registran las labores de restauración y conservación llevadas a cabo en el área inmobiliaria, así como los intentos de reactivación para la fabricación artesanal del bahareque.

2. Valora las disposiciones temporales, establecidas con el fin de atender las fallas en drenaje, a pesar de las limitaciones;

además de solicitar a entes gubernamentales comenzar, cuanto antes, la instalación de sistemas más extensos de drenaje.

3. Observa con preocupación la poca información oficial disponible acerca de las correcciones recomendadas en sesiones de evaluación anteriores, en especial, las recomendadas en el año 2018, con las cuales se podría retirar al área de patrimonio de la lista de peligro.

Es precisamente en estos últimos puntos, donde resultaría clave implementar mecanismos de participación ciudadana; más aún cuando en la Constitución de la República se considera al municipio, como la unidad política primaria de la organización nacional, concediéndole la competencia en el área de patrimonio histórico como parte de la promoción de la participación y mejoramiento de la calidad de vida de toda la comunidad local. Asimismo, el texto constitucional prevé la creación de mecanismos para la transferencia desde el municipio, de diversos tipos de servicios, incluyendo los culturales, a organizaciones comunitarias y vecinales con la suficiente capacidad para prestar este tipo de servicios (ANC, 1999).

Sobre esta premisa constitucional se promulga posteriormente, la Ley de los Consejos Comunales (AN, 2006), donde se considera a toda comunidad como un conglomerado de familias y ciudadanos habitando una misma área geográfica, con historia común e intereses similares. Dentro de esta definición de comunidad, la creación de los consejos comunales se concibe como una forma de organización social, una instancia de participación, articulación e integración entre diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y ciudadanos dirigida a fomentar el ejercicio directo de la

gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad con equidad y justicia social (AN, 2006, pág. 2).

Sin embargo, a pesar de este mandato constitucional, poco se ha avanzado en la efectiva implementación de esquemas de participación ciudadana, aunque desde los objetivos de los instrumentos normativos mencionados, se destaca la obligatoriedad de establecer procesos explícitos para hacer más efectiva dicha forma de participación.

Por tanto, aunque si bien se deben reconocer la progresiva incorporación de algunos actores locales dentro de los mecanismos dirigidos a conservar el patrimonio en su área de influencia; estas acciones (más bien aisladas) no deben confundirse con estrategias políticas asociadas a mesas de participación ciudadana en diversos campos del quehacer de los ciudadanos. Más aún cuando la búsqueda, los anhelos y la fuerte necesidad de la participación ciudadana en la conservación del patrimonio, se inscribe en un significativo movimiento nacido a finales del XIX; aunque como se destacó en los párrafos anteriores, se ha beneficiado especialmente de la promulgación de esquemas de democratización cultural y apoyo ejecutivo desde máximos niveles de representación de autoridad y decisión gubernamental.

Es así como todo el recorrido documental realizado hasta el momento da cuenta de la premura de incluir en una ciudad histórica como Santa Ana de Coro, de espacios vitales destinados a conformar cajas de resonancia del llamado desde las comunidades para participar, como desde el bien patrimonial, por ser conservado. Sólo así se estaría

configurando un escenario de identidad local y sentido de pertenencia, lo cual resulta en requisitos imprescindibles para hacer una ciudad donde los ciudadanos puedan sentirse parte significativa del entorno y de la historia.

Este tipo de ciudades se convierten en un distintivo inequívoco de esa identidad local, donde convive la memoria y el imaginario colectivo como estructuras vivas a partir de las cuales emergen procesos de cohesión social capaces de dinamizar eficazmente el acontecer cultural de la ciudad, impactando de forma definitiva en la concepción de

habitabilidad del espacio local, esto es, una ciudad realmente vivida por sus habitantes.

De acuerdo con los argumentos anteriores, se requiere de parte de todos los actores con potestad de decisión, generar entornos didácticos y pedagógicos dirigidos a fomentar, en primer lugar, la formación ciudadana en el tema del patrimonio cultural, a fin de servir de vector para concienciar y sensibilizar respecto a su importancia como potencial medio de vida. Un medio de vida con la apremiante necesidad de conservarlo para preservar un legado a todas las generaciones por venir.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADAS

- Ballan, J., Fullola, J., & Petit, M. (1996). El valor del patrimonio histórico. *Complutum Extra*, 6(11), 215-224.
- BID. (2001). *Una obra en marcha. El Banco Interamericano de Desarrollo y la protección del patrimonio cultural*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Font, J., Blanco, I., Gomà, R., & Jarque, M. (2000). *Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: una visión panorámica*. CLAD.
- García, C. (2008). El museo de territorio y sociedad, ¿una utopía? El caso del Museo Industrial del Ter. En I. Arieta, *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos* (págs. 75-94). Universidad del País Vasco.
- Hernández, A., & de la Torre, C. (2022). *Hacia una participación ciudadana. Experiencias, retos y oportunidades*. Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Hernández, M., & Ruiz, E. (2008). El patrimonio como proceso social. Intervención, desarrollo y consumo del patrimonio minero en Andalucía. En I. Arrieta, *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: entre la teoría y la*
- Molina, L. (2007). La conservación del patrimonio cultural en Venezuela: Nuevas oportunidades a partir de 1999. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 13(3), 138-151.
- Muñoz, Y. (2017). La participación ciudadana en la conservación del patrimonio. *ArtyHum. Revista de Artes y Humanidades*, 34, 58-72.
- Paño, P. (2012). Gestión del patrimonio cultural y participación ciudadana. Presupuestos participativos como ejemplo de decisión y gestión compartida del patrimonio cultural entre instituciones públicas y ciudadanía. *Treballs d'Arqueologia*, 18, 99-123.
- Rojas, E. (2002). *La preservación del patrimonio histórico urbano en América Latina y el Caribe. Una tarea de todos los actores sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- UNESCO - WHC. (1993). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. World Heritage Committee.
- UNESCO. (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNESCO. (2003). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNESCO. (2005). *Declaración de Xi'an sobre la conservación del entorno de las estructuras, sitios y áreas patrimoniales*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNESCO. (2021). *UNESCO World Heritage Convention*. Recuperado el 31 de octubre de 2022, de Decision 44 COM 7A.38. Coro and its Port (Venezuela, Bolivarian Republic of) (C 658): <https://whc.unesco.org/en/decisions/7700>

## AUTORA

### **García Cumares, Karliana José**

Licenciada en Administración, Magister en Gerencia Financiera, Doctorante en Ciencias Gerenciales en la Universidad Latinoamericana y del Caribe, ex administradora de la secretaria de exportación e inversión extranjera de la gobernación del Estado Falcón. Asesora contable administrativa en empresas privadas. Actualmente profesora agregado de la Universidad Politécnica de Falcón Alonso Gamero, Jefa de la Oficina de Registro y Control de Bienes de la Alcaldía del Municipio Miranda de Estado Falcón.

# DINÁMICA SOCIOPOLÍTICA DE LOS GOBIERNOS COMUNITARIOS DE VENEZUELA

SOCIO-POLITICAL DYNAMICS OF COMMUNITY GOVERNMENTS IN VENEZUELA

Hernández Hernández, Henry Josué

[dr.henryhernandezh@gmail.com](mailto:dr.henryhernandezh@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

En Venezuela se ha venido gestando un proceso de participación popular inédito, sin precedentes. Constitucionalmente se ha dado protagonismo a las comunidades organizadas para participar activamente en la toma de decisiones y en el abordaje directo de los problemas de las comunidades. A tal fin se ha promulgado un vasto marco normativo orientado a darle cuerpo a este proceso protagónico en el país. Sobre estas premisas se desarrolló una búsqueda bibliográfica centrada en elaborar una sucinta recopilación bibliográfica de las principales ideas teóricas sobre la actual dinámica sociopolítica presente en los gobiernos comunitarios de Venezuela, dentro del marco institucional vigente en el país. Como principales resultados, resaltan críticos escollos para consolidar este proceso participativo. La literatura destaca fallas y errores de tipo político – clientelar, al transformar los concejos comunales en brazos de partidos políticos, dejando de lado la construcción de un proyecto social y político acorde al mandato de la Constitución. De esta manera, no se atienden las aspiraciones, necesidades y definiciones de las organizaciones sociales de base. Muy por el contrario, se promueve la reproducción de viejas prácticas anacrónicas de control político, las cuales se enfrentan al anhelo de una transformación radical de los mecanismos de comunicación y participación entre Estado y ciudadanos organizados.

**Palabras clave:** Gobierno, participación, comunitario, Falcón, Venezuela

## ABSTRAC

In Venezuela, an unprecedented, unprecedented process of popular participation has been taking place. Constitutionally, organized communities have been given prominence to actively participate in decision-making and directly address community problems. To this end, a vast regulatory framework has been promulgated aimed at giving body to this leading process in the country. Based on these premises, a bibliographic search was developed focused on preparing a brief bibliographic compilation of the main theoretical ideas on the current sociopolitical dynamics present in the community governments of Venezuela, within the current institutional framework in the country. As main results, critical obstacles to consolidate this participatory process stand out. The literature highlights failures and errors of a political-clientelistic type, by transforming community councils into arms of political parties, leaving aside the construction of a social and political project in accordance with the mandate of the Constitution. In this way, the aspirations, needs and definitions of grassroots social organizations are not met. On the contrary, the reproduction of old anachronistic practices of political control is promoted, which are faced with the desire for a radical transformation of the mechanisms of communication and participation between the State and organized citizens.

**Keywords:** Government, participation, community, Falcón, Venezuela

## INTRODUCCIÓN

A partir de 1998, se han promovido en Venezuela distintos esquemas orientados a desarrollar diversas vías orientadas a fortalecer la participación local en la toma de decisiones sobre un conjunto de temas atinentes a lo económico o a lo social y cuya principal relevancia, recae en un marco constitucional el cual conforma la base legal preeminente de dicha promoción y donde se reconoce la autoridad del poder popular organizado, para ejercer directamente la gestión de las políticas públicas (Hintze, 2007).

Este andamiaje institucional ha sentado las bases para desarrollar un prolífico marco jurídico promotor, destacando de manera particular la concepción de un país donde nuevos actores y procesos socioeconómicos desarrollan y asumen protagonismo en el ejercicio de su soberanía, a partir desde donde se origina ese nuevo contexto institucional conformado por leyes, políticas públicas y organismos públicos con la clara responsabilidad de impulsar su establecimiento en el territorio nacional, siendo a la vez, sustento de las acciones del gobierno nacional, regional y local (García & Piña, 2013).

Estos esfuerzos se han enfocado, en diferente medida, en lograr el mayor nivel de participación ciudadana posible en la vida política del país, orientada básicamente a perfeccionar el desempeño de la gestión pública vinculada al conjunto de necesidades identificadas por los actores sociales locales.

De esta manera, surge como punto de interés académico, indagar respecto a un cúmulo de aspectos asociados a la valoración o construcción de los colectivos sociales locales sobre los principales

problemas de sus comunidades, las formas de abordarlos y resolverlos, así como los mecanismos de participación subyacentes en cada uno de estos procesos, poniendo en valor el sitio ocupado por los diferentes actores quienes coexisten e inciden, sobre la comunidad donde hacen vida.

Bajo este planteamiento se considera el actual proceso político, como el motor clave de la promoción e implementación de un proyecto democrático dirigido a superar esquemas precedentes, los cuales, en cierta medida, limitaban la abierta experiencia de la participación ciudadana. En contraste, al día de hoy, la democracia participativa y sus variados espacios de actuación son ampliamente reconocidos, junto a la expansión de la política social, como su componente neurálgico; reconociendo a lo largo de toda la trayectoria andada, la aparición y emergencia de estructuras locales de participación, los cuales actúan bajo el doble rol de actores políticos y administradores de política pública (López, 2010).

Dentro de este contexto de trabajo se inscribe el presente artículo, enfocado en elaborar una sucinta recopilación bibliográfica de las principales ideas teóricas sobre la actual dinámica sociopolítica presente en los gobiernos comunitarios de Venezuela, dentro del marco institucional vigente en el país. El estudio forma parte de un documento más profundo y exhaustivo, donde se recoge el estado del arte referido a la participación y al gobierno comunitario en el país.

La relevancia del estudio, recae en la existencia de un vigoroso esfuerzo surgido desde diversos frentes protagónicos para poner en valor el fenómeno de la

participación en el contexto venezolano. En este sentido, se busca poner en valor un claro movimiento subyacente en el colectivo local organizado, promovido por distintos actores públicos y desde distintos niveles de actuación ejecutiva, en pro de institucionalizar esquemas de activos de participación ciudadana y de desempeño sociopolítico, considerados precursores de expresiones originarias de poder popular.

Este planteamiento tiene un pilar fundamental de asiento, en la implementación de diversos esquemas de participación ciudadana sustentados, no tanto en la potencial existencia de un vínculo entre una particular experiencia de gerencia comunitaria y el proceso gerencial en sí mismo; sino en el nivel de participación de los actores locales junto a la naturaleza y calidad manifiesta de esa participación; materializada, en consecuencia, en el ejercicio pleno de un estado de representación ciudadana local.

En definitiva, se pretende enfatizar la existencia de una marcada relación directa y condicionada entre el grado de participación ciudadana y el modelo emergente de gerencia comunitaria, teniendo como producto inmediato, el rol protagónico del gobierno local en la resolución de la distinta problemática presente en la comunidad donde cotidianamente hacen vida estas organizaciones populares.

Estas presunciones de investigación forman parte de un proyecto doctoral mucho más amplio, donde se busca poner el centro de atención en las organizaciones locales de participación, no sólo respecto a su dimensión estructural (quiénes son) sino también a su dimensión funcional (qué hacen), categorizando a este tipo de organizaciones, como factores clave en su

doble rol de actor comunitario de carácter social y de carácter ejecutivo.

Desde el punto de vista social, estas organizaciones están involucradas en acciones cotidianas de socialización y comunicación interpersonal, a través de diversas figuras como la familia, grupos de trabajo o redes informales entre vecinos, desde donde emergen diversos tipos de asociaciones culturales, movimientos sociales, medios de difusión o foros públicos de discusión.

Por su parte, desde el punto de vista ejecutivo, las organizaciones locales representan un intersticio de complejas relaciones en diversos escenarios públicos e institucionales dirigidos a poner de manifiesto la representación política y el ejercicio de la administración pública dentro de un contexto socioterritorial concreto.

Bajo los lineamientos anteriores, serían las organizaciones locales, las responsables de viabilizar distintos mecanismos de participación para posibilitar la efectiva gerencia del gobierno comunitario, radicando allí la importancia de un entorno sociopolítico favorable para propiciar una activa participación del colectivo de ciudadanos en pro de su beneficio.

Desde otro punto de vista, es importante resaltar la importancia de conducir un análisis como el planteado, básicamente por la importancia de las organizaciones locales como actores fundamentales al momento de promover el ejercicio pleno de la democracia participativa, entendida dentro de este marco de análisis, como la suma de diversos tipos de manifestaciones, representaciones, mecanismos, discursos y prácticas atinentes al tema democrático, desde donde la participación adquiere un nivel de protagonismo vital y se transforma en el eje

central de la discusión, de los contenidos pragmáticos y la linealidad normativa de su ejercicio.

Es así como aborda el proceso de participación ciudadana bajo el supuesto del involucramiento activo y plural de la ciudadanía, tanto desde un punto de vista individual, como colectivo; dentro de las actividades promovidas por cualquier institución ejecutiva y orientadas a desarrollar, ejecutar y ponderar la actuación e implementación de las políticas públicas, bajo diversas formas de incidencia local respecto a sus efectos sobre el conjunto de la sociedad civil.

De esta manera, se aspira generar insumos clave para establecer una abierta discusión sobre los distintos mecanismos al alcance de las comunidades para participar activamente en la gerencia de su gobierno comunitario, al asumir su rol preponderante dentro de la estructura institucional del Ejecutivo Nacional y de cara a enfrentar los potenciales desafíos y retos impuestos por la dinámica global, al ser factor primordial en el condicionamiento del comportamiento social, político, cultural o económico del país.

Así, se contaría con un primer punto de partida para el accionar de nuevas propuestas de participación ciudadana, promoviendo su aparición desde de la consulta de las bases organizadas. Por tanto, los aportes del artículo pretenden constituir una línea base válida a partir de donde se llegue a contribuir al diseño de correctivos para aquellas potenciales omisiones de carácter gerencial, incurridas a la hora de ejecutar las directrices de políticas públicas orientadas a promover el gobierno comunitario y sus esquemas gerenciales; dirigiéndolos hacia el diseño de renovadas

propuestas de participación, a la altura de las demandas del momento.

Se busca, en definitiva, poner a disposición de los entes responsables del caso, alternativas de solución a las sentidas demandas de la sociedad sobre su acontecer local, bajo un criterio de excelencia gerencial.

### CONTEXTO TEÓRICO

El anhelo por alcanzar mejores niveles de vida y de desarrollo integral, es un tema presente en todo el devenir de la sociedad. De allí nace el creciente interés por la mejora sustantiva de un conjunto de aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones, principalmente aquellas con incidencia local, para trazar escenarios a través de los cuales puedan alcanzar objetivos, lograr mejores resultados y hacer un uso más efectivo de sus recursos. Para alcanzar efectivamente estos propósitos, la gerencia adquiere un rol fundamental, por tanto, quienes desempeñan estas funciones deben, responsablemente, formarse sobre el amplio cúmulo de conocimiento y arte de esta ciencia (Aguirre et al., 2008).

En el caso específico de Venezuela, el ejercicio de la política pública dio un vuelco trascendental (y con ello, la gerencia comunitaria) al aprobarse en 1999 la Constitución de la República. Este documento regula todo el acontecer socioeconómico o político del país y define expresamente, el ejercicio de la democracia participativa, al otorgar a la comunidad organizada, la potestad de resolver sus propias necesidades; junto a otras competencias asociadas a la contraloría social o la propuesta de acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de la colectividad local.

Este hito histórico en el devenir político del país, convierte a los ciudadanos en actores y protagonistas de su propio destino, estableciendo una renovada forma de relación con el Estado, dirigida a sustituir la intermediación de los partidos políticos por la participación protagónica de la ciudadanía, entendiendo la aplicación de las políticas públicas, no solo como una competencia de los entes gubernamentales, sino también de la comunidad; por tanto, ésta tiene el deber y el derecho de ejercer la función de gestión de gobierno, con la responsabilidad de velar y orientar su efectivo cumplimiento.

Todo este conjunto de aspiraciones de cambio y progreso social han sido tema central de estudio en un sinnúmero de investigaciones y debates teóricos en todo el mundo a lo largo del tiempo, con el claro propósito de promover efectivos mecanismos orientados a alcanzar mejores condiciones de vida de la población y, en consecuencia, un mayor nivel de desarrollo pleno.

Así, el desarrollo se llega a concebir como un concepto central dentro de este proceso de cambio y adquiere un matiz transformador, al adaptar muchas de sus dimensiones, según éstas son priorizadas y forman parte del discurso predominante en cuanto a si su enfoque se dirige al desarrollo económico, sostenible, territorial o humano; como muletilla para destacar dicho énfasis (Reyes, 2001).

En el contexto de este artículo, ya desde finales del siglo pasado, se ha venido asociando el concepto de desarrollo (en términos genéricos) con la gestión comunitaria. En estos primeros estudios se asocia el desarrollo con el progreso social en espacios locales, destacando la participación

conjunta de las instituciones estatales y de los propios habitantes de esas comunidades, de manera de otorgar mayor importancia a las personas sobre el desarrollismo en sí mismo (Ander, 1992).

Este planteamiento se enmarca en los preceptos promovidos por el desarrollo humano, cuyos postulados teóricos privilegian el desarrollo de las personas, a partir de la ampliación de sus capacidades humanas. Tal enfoque tiene una gran vigencia hoy día y ha pasado a formar parte de la actuación de muchos tipos de organismos a nivel internacional, constituyendo de los principales referentes de políticas adoptados por parte de diferentes Estados en todo el mundo (Córdoba, 2006).

Bajo las premisas anteriores, al hablar de desarrollo humano, ineludiblemente se habla de gerencia comunitaria, al relacionar al desarrollo con el conjunto de estrategias asociadas al conjunto implementadas por diversos actores sociales y dirigidas a lograr propósitos concretos relacionados con el bienestar de todos los integrantes de la comunidad, adquiriendo en tanto, así el matiz de desarrollo comunitario.

Tal accionar se sustenta concretamente en estrategias vinculadas a dos tipos de dimensiones específicas. Por un lado, está aquella dimensión relativa al control dentro del sistema de toma de decisiones, donde se incluye el establecimiento de políticas o el diseño de las técnicas a usar, necesarias para el proceso mismo de decisión. Por otro lado, está la dimensión del mantenimiento operativo del sistema tutelar ejercido por los actores externos, quienes trabajan bajo la figura de autoridad y promueven un clima de beneficio pleno para la comunidad (Torres, 2002).

Así y basados en la aplicación de los diversos fundamentos teóricos sobre el desarrollo humano, sus postulados resultan clave al momento de contextualizar la gerencia comunitaria como mecanismo de apoyo dirigido a consolidar el accionar de este tipo de colectivos locales, centrando su desempeño, en favorecer la actuación de grupos sociales vulnerables. En este sentido, la serie de acciones a implementar deben dirigirse al ámbito de la participación en diversas áreas del desarrollo comunitario, así como en los procesos de fortalecimiento de capacidades o de inclusión económica y social (Reyes, 2001).

### RUTA METÓDICA

Para abordar en análisis de los procesos inherentes a la participación ciudadana, se hace necesario adoptar un enfoque epistemológico el cual considere de forma expresa el análisis crítico del proceso mismo de participación en comunidad, así como los objetivos futuros a alcanzar a través de un fenómeno de tal naturaleza y magnitud. En este sentido, el análisis bibliográfico se construye desde la perspectiva del enfoque constructivista (Camejo, 2006) y en particular, por la corriente del construccionismo social (Kenneth, 1996).

Metodológicamente, el constructivismo surge a partir de los diferentes debates epistemológicos presentes en las ciencias sociales, soportado en el posicionamiento crítico y opuesto a la corriente del positivismo, al poner de relieve la perentoria necesidad de romper con viejas estructuras mentales y sociales las cuales limitaban trabajar en su reconstrucción bajo la realidad imperante en el entorno.

De acuerdo con este planteamiento, la epistemología constructivista representa un

novedoso enfoque del quehacer científico hoy día, destacando en el caso concreto de las ciencias gerenciales el amplio carácter de la ética de la convivencia, en cuyo centro se encuentra la tolerancia, por ser un elemento crítico para enfocarse en el respeto exigido por la convivencia social dentro de las organizaciones comunitarias y su desempeño desde la perspectiva gerencial (Camejo, 2006).

Así, al abordar el estudio de la organización comunal desde la perspectiva de los fenómenos propios de la organización, se aplica un criterio cualitativo, por tanto, se asume una forma interpretativa y con ello, la construcción de nuevas formas de conocimiento. En este contexto, el supuesto filosófico asociado al pensamiento constructivismo, supone un proceso mental para generar nuevo conocimiento, como efecto de la interacción del conocimientos previo presente en quien investiga el hecho social (Vasilachis, 2009).

Desde este punto de vista, el enfoque del construccionismo social posibilita la comprensión de cómo las personas construyen la realidad a partir de las interacciones y relaciones con otros desde sus narrativas, entendiendo la vida cotidiana a partir de la intersubjetividad y reconociendo acciones y su significado como resultado de una construcción social, constante no acabada, surgida de la interacción con los actores sociales y circunscrita al contexto donde ésta se desarrolla.

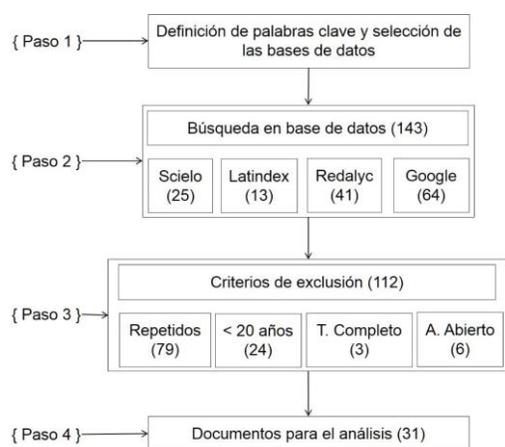
Bajo los planteamientos anteriores, se posibilita el reconocer la realidad y los conceptos inmersos en ella, los cuales se llegan a articular de forma interrelacionada e interdependientes con el conjunto de actores locales, creando una oportunidad

para construir conocimiento nuevo (Vasilachis, 2011).

Ahora bien, desde la perspectiva operativa, la ruta metódica aplicada consistió en una búsqueda sistemática en las bases de datos Scielo, Latindex, Redalyc y Google Académico; usando como palabra clave gobierno, participación y comunitario todas ellas interconectadas por los operadores booleanos AND y OR.

Los criterios de inclusión para seleccionar los artículos fueron: artículos científicos en español publicados los últimos 20 años por ser a partir de este año, donde aparece y se discute en espacios públicos sociales y académicos, el tema de gestión y la participación comunitaria en Venezuela. Igualmente, los artículos debían estar disponibles en texto completo, de acceso abierto, con clara referencia a la temática objeto de análisis y eliminando aquellos repetidos. Un esquema de la ruta metódica aplicada, se detalla en la figura 1.

Figura 1. Esquema Metódico Aplicado



Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

El primer producto a mostrar de la búsqueda realizada, corresponde a los datos descriptivos de los artículos seleccionados

(Tabla 1). Estos fueron clasificados en tres categorías concretas: sustento teórico, estudio de caso y marco institucional.

En el caso de los artículos referidos al sustento teórico, se refieren a todo aporte relevante para apoyar desde la perspectiva teórica, el análisis desarrollado tomando en consideración los principales autores quienes han abordado el tema. Por su parte, los estudios de casos, contextualizan los análisis y críticas al mecanismo del gobierno y la participación comunitaria, desde un punto de vista empírico con datos de campo o interpretaciones sobre la promoción y puesta en marcha del mecanismo en sí. Este tipo de documento ofrece luces sobre distintas experiencias a nivel nacional y permite extraer un relevante conjunto de enseñanzas sobre el tema.

Finalmente, el marco institucional, lo conforman distintas leyes sobre las cuales se asienta y desarrolla la participación y el gobierno comunitario en Venezuela.

Tabla 1. Categorías de análisis

Categoría	Artículo de Apoyo	
MARCO INSTITUCIONAL	AN, 2002; 2006; 2008; 2009; 2010. ANC, 1999.	
ESTUDIO DE CASO	(Arenas, 2011). (Chaguaceda et al., 2013). (Cilano et al., 2009). (García, 2008; 2013; 2018). (Goldfrank, 2011). (López, 2010; 2011; 2018). (López y Añez, 2005). (López y Campos, 2015). (Ochoa, 2010; 2015). (Puerta, 2012) (Salamanca, 2011) (Salcedo, 2022) (Torres, 2002). (Wiesenfeld y Sánchez, 2012) (Yanes et al., 2012)	
	(Arias, 2011). (Boza y Manjarez, 2016). (Bozo, 2008). (Caldera, 2010). (Córdoba, 2006). (de Izarra et al., 2020). (Evans, 2009). (Harnecker, 2010). (Lemaître y Richer, 2015). (León y Chaguaceda, 2012). (Romay y Ortega, 2021)	
	SUSTENTO TEÓRICO	

Fuente: Elaboración Propia

## DISCUSIÓN

Cuando se habla de gobierno comunitario, se alude sin lugar a dudas a la dimensión comunitaria desde la perspectiva de su quehacer diario. Se debe entender como un proceso sustentado en la capacidad colectiva de intervenir activamente, en los diferentes asuntos atinentes al espacio geográfico donde hacen vida y desde donde establecen sus múltiples interrelaciones sociales, culturales, personales o políticas; las cuales en forma conjunta van estableciendo y delineando el patrimonio sociocultural de cada comunidad en concreto (López, 2018).

Se habla entonces, de tomar decisiones e involucrarse en la planificación de un conjunto de actividades asociadas a las necesidades, prioridades y potencialidades de ese espacio geográfico dirigidas a mejorar su calidad de vida, en franca consonancia con sus raíces, costumbres e idiosincrasia. Es de allí, por tanto, la importancia vital del concepto de gobierno comunitario como categoría para la construcción y aporte de una matriz sociocultural alternativa a la tradicional visión de planificación centralizada, alejada desde todo punto de vista, de las reales necesidades locales (Arenas, 2011).

Dentro de este contexto, un eficiente y efectivo gobierno comunitario debe ser capaz de abordar los problemas locales desde sus causas primarias, orientando su solución mediante la incorporación de reflexiones críticas emergidas de los habitantes del territorio considerado, acompañados de fundamentos de orden ontológico y político a fin de fomentar la transformación de la dinámica sociocultural arrastrada desde décadas de invisibilización del ciudadano.

Sin embargo, todo el discurso anterior se sustenta en un elemento clave sin el cual su funcionamiento es totalmente nulo: la participación. Este tema se ha convertido en un tópico de importancia capital en distintos ámbitos académicos donde es abordada desde perspectivas de carácter teórico, metodológico y práctico; enfocando su enfoque hacia la producción de nuevo conocimientos relevante y hacia el desarrollo de métodos encaminadas hacia la implementación de sus beneficios (Wiesenfeld & Sánchez, 2012).

Esta profusa dinámica de investigación ha generado una prolífica producción académica dentro de la cual destaca un amplio abanico de concepciones dirigidas a categorizar este término. En todo caso y a efectos del presente ensayo, se asume al vocablo participación contextualizado en el marco del gobierno comunitario, como la acción activa de los pobladores de una comunidad a través de la cual se gestionan actividades y se toman decisiones; teniendo como fin último, servir se mecanismo para facilitar la acción social y promover procesos de control social sobre los actores en sus entornos de actuación (García, 2018).

Esta conceptualización del término implica, por tanto, el acuerdo mutuo de todo el conjunto de acciones colectivas por parte de todos los miembros de una comunidad en concreto. Tal convenio responde a aquellos asuntos de interés común vinculados a su cotidianidad, donde se pone de manifiesto una significativa serie de relaciones, afectos, acuerdos y desacuerdos de forma consustanciada. Bajo esta dinámica, la participación ciudadana (individual) se transforma en actuación colectiva (comunitaria) y genera en tanto, espacios

para actuar en política pública (Wiesenfeld & Sánchez, 2012).

Ahora bien, en el caso específico de Venezuela y a partir de la promulgación de la Constitución de 1999, la participación adquirió rango constitucional. Este hito histórico fue el inicio para incluir los procesos participativos en las diferentes planificaciones de política pública a todo nivel en el país. Desde ese momento, la sociedad venezolana entra a jugar un papel primordial en cada ámbito donde hace vida, ya no sólo como actor pasivo, como espectador; sino al contrario, implicándose en forma activa para abordar, desarrollar y solucionar cualquiera de sus problemas (Romay & Ortega, 2021; AN, 2010; ANC, 1999; AN, 2002).

Bajo este modo de actuación, la participación llega a cumplir un rol relevante en Venezuela, al posibilitar a los actores locales (fundamentalmente a nivel municipal) un contacto directo con sus líderes y gobiernos ejecutivos. El mecanismo configura una relación inmediata comunidad – alcaldía, propiciando el mayor aprovechamiento de las capacidades locales y haciendo un uso más eficiente y efectivo de los recursos, al poder delegar en la comunidad organizada, distintos medios para dar respuesta inmediata y con mayor conocimiento de la realidad. Sin lugar a dudas este tipo de actuación cambió el esquema político de conexión con la base social (García, 2008).

Sin embargo, a efectos de lograr el logro subyacente en el proceso de gobierno comunitario y de la participación ciudadana como su mecanismo articulador, se hace imprescindible establecer esquemas dirigidos a organizar y capacitar a todo el conjunto del colectivo local. En definitiva, se debe preparar el camino para empoderar a la

comunidad a ejercer su derecho a la gobernanza de su actuación en el plano social y político (Torres, 2002).

Para materializar los requisitos enunciados anteriormente, la instancia originaria surgida a raíz de la importancia dada a la participación ciudadana en Venezuela, son los concejos comunales (AN, 2009). A través de estas estructuras populares se fomenta el esquema organizativo de las comunidades y se adquiere el compromiso de dar respuestas a todos los integrantes de esa comunidad respecto a sus problemas vitales (Goldfrank, 2011). Atendiendo a esta perspectiva de análisis, es el consejo comunal la instancia primigenia para fortalecer todo lo concerniente a la organización, participación, articulación e integración del colectivo social bajo el fin concreto de intervenir en forma directa en el procedimiento de formulación, ejecución, control y evaluación de políticas públicas enfocadas en construir una sociedad orientada a la equidad y a la justicia social (Cilano et al., 2009).

Todo este andamiaje institucional de primera generación, nacido en 1999 con la aprobación y promulgación de la nueva Constitución de Venezuela, se ve reforzado hoy día con nuevos instrumentos jurídicos como el Consejo Federal de Gobierno, Consejo Estatal de Políticas Públicas y los Consejos Locales de Planificación de Políticas Públicas (AN, 2002; AN, 2008). De esta manera, ese amplio conjunto de normativas viene a poner en valor la importancia de la participación popular, no como un sencillo concepto accesorio; por el contrario, la totalidad de esas normas se traducen en un explícito compromiso cívico para adelantar un real proceso dirigido a profundizar al mecanismo democrático a través del cual se

alcance el tan anhelado empoderamiento comunitario a nivel local y regional (Arenas, 2011).

Es así como la promoción de la participación ciudadana y de forma particular, el gobierno comunitario consagrado en el marco jurídico venezolano, permitió evolucionar de un modelo centrado en la transferencia de competencias a entes gubernamentales, como gobernaciones o alcaldías, el cual si bien representó una oportunidad para la descentralizar el Estado; no cumplió las expectativas de la sociedad (Ochoa, 2010).

Por tanto, se requería avanzar hasta el individuo mismo, aquel ciudadano quien reside en la comunidad organizada y se transforma en el receptor de las competencias de la planificación; además de avanzar en un nuevo modelo de organización del territorio, sustentado en el equilibrio, el desarrollo de la economía social e impulso al desarrollo endógeno. A tal fin, los colectivos organizados tienen en la figura de las comunas, el espacio clave para fortalecer las organizaciones comunitarias, junto a otras formas de organización territorial, tal como los distritos motores de desarrollo y los ejes de desarrollo territorial (Ochoa, 2015).

Es así como al día de hoy, toda esta nueva plataforma institucional ha sido apropiada, practicada y puesta en marcha, principalmente, por los sectores populares, quienes tradicionalmente han sido actores relegados de los programas de gobierno o a quienes no alcanzaba los beneficios del desarrollo y crecimiento del país. Esta nueva estructura sociopolítica, posibilita a estos colectivos a abordar, además de cualquier tipo de problemática, poner de manifiesto

acciones dirigidas a implantar mecanismos de inclusión y equidad social (García, 2013).

De esta manera, los sectores populares identifican el proceso sobre el cual se sustenta la democracia participativa y el gobierno comunitario, con formas estructurales de participación y autogobierno; asociando estas acciones con la atención eficiente del Estado a sus necesidades y demandas; además de relacionarlo con otras formas de apoyo popular contenidas en los distintos programas sociales oficiales, englobados en el concepto de bienestar social (García, 2013).

Desde otro punto de vista y en contraste con los planteamientos esbozados hasta el momento, las estructuras de participación comunitaria, tal como los concejos comunales no han estado exentos de críticas y fallas en su instrumentalización. En este sentido, estos esquemas participativos son considerados por algunas posiciones de análisis como potenciales instrumentos de democracia participativa para abordar proyectos de desarrollo local, dejando atrás el tradicional modelo de representatividad y encaminando la actuación popular hacia una democracia participativa, radical, pluralista y protagónica (Goldfrank, 2011).

Sin embargo, muchos otros análisis dirigen la atención hacia el peligro de convertir a los concejos comunales (u otras estructuras de participación popular) en instrumentos de carácter político, conllevando a destruir las expectativas populares y rechazar sus bondades democratizadoras al utilizarlos políticamente como instrumentos de poder para usurpar competencias y recursos dirigidos a los gobiernos locales, socavando de esta manera, la figura de las instituciones democráticas representativas electas

libremente por la población (Goldfrank, 2011).

### A MODO DE REFLEXIÓN FINAL

A pesar de las bondades de la participación comunitaria y más aún, del gobierno comunitario, esta estructura de actuación y protagonismo popular, aún no termina de consolidarse en el país. Se podrían enumerar muchos fallos sobre este aspecto, sin embargo, el elemento clave a resaltar acá es la potencial amenaza de pérdida de credibilidad de esta instancia democracia popular, al utilizarla como instrumento de corte político.

En este contexto, debe reconocerse la pérdida del impulso inicial dado al proceso de participación en el país. El ensayo y error del proceso dejó entrar y enquistar, un conjunto de prácticas antidemocráticas las cuales atentan severamente contra la real supervivencia de la participación popular. La implementación del proceso se realizó, por ejemplo, sin la mínima preparación técnica de ningún miembro integrante de cualquier concejo comunal. Por otro lado, los recurrentes y documentados hechos de corrupción en el manejo de los recursos asignados, es otra grave falla la cual y en no pocos casos, no fue sancionada o corregida debidamente (Puerta, 2012).

Asimismo, la politización e ideologización de este tipo de estructuras desvirtuó en un alto grado su misión natural y relegó a un segundo plano, su función principal, tal como es: lograr la atención local a los problemas de las comunidades. Todo este cúmulo de fallas incidió fuertemente en la desmotivación de un alto porcentaje de pobladores, quienes, a pesar de simpatizar con el gobierno, rechazan la imposición

política en los concejos comunales (Puerta, 2012).

Bajo este entendido, si bien la participación ciudadana debe concebirse como una estrecha relación con el Ejecutivo Nacional, al ser promovida desde esta instancia de gobierno; igualmente debe entenderse como un mecanismo autónomo de abierta participación voluntaria, sin matiz político. Por el contrario, el concejo comunal adopta la forma de enlace con la primera línea de poder, asumiendo una figura de transparencia en su desempeño operativo. Más aún, vista la actual tendencia global centrada en la contribución directa del ciudadano al momento de formular políticas públicas atendiendo a un apropiado proceso para la toma de decisiones en el ámbito local; por tanto, se exige a estos actores, conocimiento, experiencia y valores (Lemaître & Richer, 2015).

Desde esta perspectiva, se entiende entonces la noción de participación como una práctica dinámica circunscrita al escenario y al contexto histórico donde ocurre. Es de ese tiempo y espacio de donde toma sus principales atributos, sus propiedades, de cara a actuar en el marco de igualdad de derechos y deberes de cada uno de miembros de una comunidad en concreto. Bajo esta dinámica de actuación, todo actor social llega a apropiarse de una connotación de igual frente a la ley y frente a sus iguales, pudiendo en consecuencia, tener acceso pleno a formar parte de las estructuras de poder político en el país (Chaguaceda et al., 2013).

Bajo este mecanismo articulador, la participación comunitaria, reclama un claro compromiso ciudadano para profundizar la práctica democrática y alcanzar el anhelado empoderamiento comunitario. Sin embargo,

depende ineludiblemente del Estado, como máxima instancia de poder, fomentar un verdadero cambio social a través de esquemas participativos, tal como el gobierno comunitario. Sobre todo, cuando se cuenta con un andamiaje institucional, partiendo de la misma Constitución de la República (ANC, 1999), pasando por la ley de concejos comunales (AN, 2009), la ley de participación popular (AN, 2010) o los concejos locales de planificación (AN, 2002); todas ellas en su conjunto, orientadas hacia la consolidación territorial y social del país, en función de sus características y potencialidades (Yanes et al., 2012).

Todo el anterior marco normativo se transforma en el caldo de cultivo ideal para encauzar una eficiente transición democrática, al implementar el mecanismo articulador de la organización local. Este accionar pondría en valor el fin subyacente último de la Constitución, tal como es: propiciar, mediante mecanismos de democracia directa, un extenso tejido comunitario autónomo, corresponsable con el Estado para la gestión pública (López, 2018).

Sin embargo, tal actuación requiere de estructuras participativas comunitarias sin matiz político y en directa conexión con las instancias ejecutivas locales, como el gobierno municipal. Atendiendo a esta forma de actuación, la organización comunitaria adquiere su verdadero rol protagónico y contribuye de forma concreta a construir una democracia con altos estándares de calidad, equidad y justicia social (Evans, 2009).

Es entonces la participación comunitaria y su primera base de actuación, el gobierno comunitario, el instrumento ideal para la expresión plena de la riqueza y diversidad de

un territorio. Por tanto, es imprescindible dejar atrás su actuación como brazo político del poder central. En este sentido, aunque debe reconocerse como un modelo en proceso de construcción, también deben atacarse los diversos frentes por donde hace aguas el proceso en sí (Cilano et al., 2009).

En términos concretos, es perentorio abordar, por un lado, la figura de un aparato estatal con gran resistencia a la transformación, donde extrañamente, aún continúan haciendo vida viejas prácticas populistas y tecnocráticas. Igualmente es necesario atraer a aquellos sectores opuestos al proyecto de transformación; así como también, viejas prácticas de hacer política presente en las comunidades como factor contrario a la promoción de la democracia representativa (Ochoa, 2015).

La enseñanza dejada por las experiencias de participación comunitaria y de forma concreta, de gobierno comunitario en el país, centrado en la construcción de un proyecto social y político acorde al mandato de la Constitución, descansa en la necesidad para estas organizaciones sociales, de definir una identidad propia y alejada, pero en conexión directa, con el Estado y con los partidos políticos. Sólo así algunas estructuras como los concejos comunales, podrán empoderarse de su propio proceso de transformación hacia el verdadero poder popular (García, 2008).

A pesar de este crítico requerimiento, las perspectivas no apuntan en esa dirección. Cada día está más lejano la promesa original de transformación sociopolítica iniciada en 1999. Fundamentalmente, la razón para estos resultados, estaría en su imposición (diferente al tutelaje) desde arriba, desde instancias superiores de poder.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Aguirre, A., Castillo, A., & Tous, D. (2008). Administración de organizaciones en el entorno actual. Ediciones Pirámide.
- Ander, E. (1992). Introducción al trabajo social. Siglo XXI.
- Arenas, N. (2011). Las figuras de la participación en el populismo de Hugo Chávez: ¿Hacia una democracia "protagónica"? Cuadernos del CENDES, 28(76), 79 - 92.
- Arias, C. (2011). Gestión pública desde la gestión comunitaria como alternativa local al desarrollo rural. Scientia Et Technica, XVI (48), 293 - 298.
- Boza, J., & Manjarez, N. (2016). Gestión de emprendimiento de Economía Popular y Solidaria para potenciar un desarrollo comunitario local. Avances, 17(1), 66-75.
- Bozo, A. (2008). La democracia, la soberanía popular y el poder popular a la luz de la reforma constitucional venezolana de 2007. Frónesis, 15(1), 58-71.
- Camejo, A. (2006). La epistemología constructivista en el contexto de la postmodernidad. Nómadas, 14(3), 35 - 56.
- Chaguaceda, A., Córdova, E. & León, M. (2013). Los desafíos de la política comunitaria en Venezuela. Lecturas sobre una experiencia local. Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad, XX (57), 95 - 128.
- Cilano, J., Córdova, E. & Chaguaceda, A. (2009). Participación ciudadana y reforma del Estado en Venezuela. Entender la política a través del ciudadano. Revista OSAL CLACSO, 26, 258 - 272.
- de Izarra, J., Peña, H., & Sáenz, C. (2020). Retos del liderazgo comunitario frente a los paradigmas de la gestión social. Journal of business and entrepreneurial studies, 4(1), 1-18.
- Evans, N. (2009). Democracia y participación desde los Consejos Comunales. Fundación el Perro y la Rana. Serie Pensamiento Social.
- García, M. (2008). La praxis de los consejos comunales en Venezuela: ¿poder popular o instancia clientelar? Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, 14(1), 75 - 88.
- García, M. (2013). Poder popular y organizaciones comunitarias en Venezuela: alcances y límites de la democracia directa en el ciclo comunal. En M. Canales, T. Villasante, & A. Opazo, Construyendo democracias y metodologías participativas desde el Sur (págs. 125 - 165). Editorial LOM.
- López, M., & Campos, A. (2015). La capacitación como instrumento potenciador para la gestión comunitaria. Revista de Ciencias Sociales, XXI (1), 187 - 201.
- Ochoa, H. (2015). Participación comunitaria en la política de descentralización político- territorial del gobierno bolivariano. Revista de Ciencias Sociales, XXI (1), 172-186.
- Salcedo, J. (2022). La participación popular y el gobierno abierto en Venezuela en tiempos de pandemia de covid-19. Revista Digital de Investigación y Postgrado, 3(5), 58-69.
- Torres, A. (2002). Vínculos comunitarios y reconstrucción social. Revista Colombiana de Educación, 14, 1 -20.
- Vasilachis, I. (2009). Los fundamentos ontológicos y epistemológicos de la investigación cualitativa. Forum: Qualitative Social Research, 10(2), 1-26.

## AUTOR

**Hernández Hernández, Henry Josué**

Médico Cirujano de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" con Magíster en Micología de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda". Doctorado en la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC. Docente Universitario – UNEFM. Alcalde del municipio Miranda del estado Falcón

# CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING EDUCATIVO PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

CONTRIBUTION OF STRATEGIC MARKETING TO QUALITY MANAGEMENT IN UNIVERSITY EDUCATION INSTITUTIONS

Loyo Seco, Alexander Enrique

[alexanderloyounefm@gmail.com](mailto:alexanderloyounefm@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el enfoque del marketing en los procesos de calidad en los programas de educación universitaria de postgrados del área gerencial; para ello se consideró el estudio de variables como marketing educativo, la calidad en la educación universitaria, acreditación y el servicio al cliente en educación universitaria a través de los modelos para medir la satisfacción de los estudiantes. Los importantes cambios que vive el mercado de los servicios educativos y que han llevado a las instituciones de cualquier nivel a modificar su forma de acercamiento a los públicos a los que sirven y a mejorar no solo los servicios educativos sino también implementar nuevos servicios que complementen de manera pertinente la oferta que hacen a la sociedad. Posteriormente se revisan las acciones que en materia de mercadotecnia educativa las instituciones de educación universitaria realizan para finalmente analizar la conveniencia de incluir en la planeación estratégica esta importante actividad. Se concluyó del análisis de documentos e investigaciones que los métodos para medir la satisfacción y garantizar la calidad, están enfocados en servicios estudiantiles y valor percibido, siendo el Modelo Integrado de Gestión de Mercadeo Educativo – MIGME (Ospina y Sanabria, 2010) el más común. Sin embargo, el modelo ACBSP resulta más completo que los otros métodos, además de identificarse como el de mayor perdurabilidad por contemplar una gestión desde la planificación, tomando en cuenta a todos los actores de la institución, convirtiéndolos en base para la creación de estrategias de marketing que permitan un **servicio de calidad a largo plazo**.

**Palabras clave:** marketing educativo, acreditación, calidad de la educación, educación universitaria, gestión de la calidad

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the marketing approach in quality processes in postgraduate university education programs in the management area; For this, the study of variables such as educational marketing, quality in higher education, accreditation and customer service in university education through models to measure student satisfaction was considered. The important changes that the educational services market is undergoing and that have led institutions at any level to modify the way they approach the public they serve and to improve not only educational services but also implement new services that complement the offer they make to the company is relevant. Subsequently, the actions that higher education institutions carry out in terms of educational marketing are reviewed to finally analyze the convenience of including this important activity in strategic planning. It was concluded from the analysis of documents and research that the methods to measure satisfaction and guarantee quality are focused on student services and perceived value, being the Integrated Model of Educational Marketing Management - MIGME (Ospina y Sanabria, 2010) the most common. However, the ACBSP model is more complete than the other methods, in addition to being identified as the most durable because it contemplates management from planning, taking into account all the actors of the institution, making them the basis for the creation of management strategies marketing that allow a long-term quality service.

**Keywords:** Educational Marketing, Accreditation, Quality of Education, University education, quality management.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo evidencia dos aspectos significativos, uno de ellos la importancia que reviste para una facultad, decanato o escuela de contar dentro de su operación con un proceso organizado, de manera tal que permita estar al día con lo que el estudiante requiere y desea de su proceso universitario. Esto incluye el modo en el que los programas de posgrado puedan mejorar sus relaciones con este grupo, tanto actuales como futuras, determinando el grado de satisfacción de los mismos. Esta relación se da en la medida en que la universidad pueda mantener una medición del sistema de calidad de servicio manteniendo y optimizando los estándares de calidad en una relación constante de feedback.

El segundo aspecto está relacionado con el hecho de que Venezuela se viene proyectando como país con altos niveles de calidad educativa, por lo que en este momento algunas universidades se encuentra optando por la acreditación con el propósito de garantizar que los programas de especialización y postgrado tengan altos estándares de calidad y respondan a las exigencias educativas a nivel internacional.

El mercado educativo de las instituciones de educación universitaria ha crecido de manera importante al incrementarse de manera importante el número de universidades que compiten en el mercado. Este mayor número de universidades ante una población que no crece al mismo ritmo ha generado que las IEU desarrollen acciones de mercadeo para colocar sus servicios educativos de manera que aseguren su supervivencia. (Larios,

2019). Otro efecto importante en el ambiente educativo a nivel universitaria es el ingreso a este sector, en los últimos años, de organizaciones con fines prioritariamente comerciales o lucrativos, con lo que se ha proliferado la oferta educativa de distinta índole, en la que no parece importar la calidad, la pertinencia y la credibilidad de los servicios educativos, así como la competitividad de los egresados. (Camacho, Ancona, y García Muñoz, 2020).

A lo anterior se debe considerar, de acuerdo con Tejeda y Reyes, (2015), que la proliferación de universidades con propuestas de valor innovadoras que son comunicadas al mercado de maneras más adecuadas, ha desatado una competencia intensa que hace necesario que todas las IEU replanteen la manera en que promocionan sus servicios educativos así como incorporar nuevas herramientas que ayuden a mejorar su gestión como lo es el marketing educativo. La competencia educativa actual antes descrita, ha hecho que las universidades sean más exigentes consigo mismas, de tal forma que se encuentran invirtiendo grandes recursos en la implementación de tecnología y capacitando a su personal para mejorar sus servicios y presentar una mejor imagen ante la población estudiantil, al área empresarial o productiva y a otras instituciones educativas de nivel básico, medio y universitaria. (Pérez y Abreu, 2018).

A iguales conclusiones llegan Sanz, Crissien, García, y Patiño, (2018) con relación al entorno en el que se desenvuelven ahora las instituciones educativas; aunque ellos incluyen, no solo

a la proliferación de universidades, sino también a la globalización y el internet.

El mercado educativo actual que se menciona en los párrafos anteriores, presenta para las IEU un nuevo paradigma debido a las transformaciones que provocan las exigencias y necesidades, actuales y latentes, de los múltiples clientes a los que sirve, así como las nuevas formas de trabajo. Este nuevo paradigma les impone ahora ser las constructoras de sociedades del conocimiento y de la información, y de manera simultánea les requiere atender: su función sustantiva de formar y transmitir conocimiento e investigar la forma de vender su oferta educativa (Larios, 2019). Este mercado educativo actual se encuentra integrado por las universidades tradicionales, las universidades virtuales y las universidades corporativas, en el caso de estas dos últimas tanto nacionales como extranjeras. En este ambiente las universidades tradicionales son las que presentan una situación más crítica en su proceso de adaptación al nuevo ambientes educativos.

En este ambiente cada más competitivo, se vuelve vital para la supervivencia de las instituciones de educación universitaria la capacidad de enfrentar de manera inteligente los cambios generados por la globalización y la diversidad de la oferta educativa, entre otros elementos del mercado. (Sanz, García, Prieto, y Medina, 2018). Sin olvidar el análisis de las tendencias y perspectivas de desarrollo del mercado educativo.

En función de lo anterior, este análisis reflexivo busca contribuir al dar una mirada interpretativa de los criterios y enfoques utilizados al hablar de calidad de servicio en educación. Es por ello que se puede

plantear qué hacer para mantener a las facultades, decanatos o escuela en particular dentro de un mercado competitivo, tomando en cuenta que dicha institución se ha encaminado dentro de lo que es el proceso de acreditación, específicamente bajo los criterios de acreditación internacional, ACBSP.

así, se busca dar una respuesta de utilidad práctica, al ir desde el marketing educativo, la calidad en la educación universitaria, la acreditación con una revisión de la calidad en Latinoamérica para posteriormente revisarla y por último, el servicio al cliente en educación universitaria a través de los modelos para medir la satisfacción de los estudiantes universitarios, generando como aporte final la comparación de los modelos de calidad educativa con el ACBSP, para lograr estimar el enfoque de marketing educativo apropiado a las necesidades de las escuelas de administración.

Por todo lo anterior, en este artículo se plantea analizar el enfoque del mercadeo en los procesos de calidad en los programas de educación universitaria de posgrados del área de administración de empresas, tomando en cuenta en primer lugar los procesos de Acreditación ACBSP, por ser la vía o mecanismo utilizado actualmente por algunas de las Escuelas de Administración del país. Para contribuir a fortalecer el enfoque que se le da a estos procesos de mejorar continua para la calidad de la formación a nivel da acreditación de alta calidad complementando las herramientas y metodología dadas por la institución ACBSP.

## REFERENTES TEÓRICOS

## Marketing Educativo

Los procesos de calidad de servicio se convierten en una herramienta del marketing para las universidades. Estas últimas como organización pertenecen al sector de los servicios, su producto es un intangible: la educación; por ello sus características son muy particulares y en sí mismas representan su identidad organizacional. Como empresas pertenecen al entorno epistemológico de la economía, por lo tanto el centro de su razón de ser, por origen y por finalidad, es el hombre, al ser la educación de este su finalidad le corresponde la búsqueda continua de la riqueza humana, la cual está sustentada tanto en los valores del espíritu, como en el desarrollo de las capacidades intelectuales y sociales (Martínez, 2001).

Este enfoque de la educación que analiza las universidades como empresas desde la perspectiva del mercadeo surge como necesidad de obtener rentabilidad, ante la gran cantidad de recursos económicos que todos los años se derivan hacia los diferentes niveles del sistema educativo. Esta rentabilidad que se mide a través de indicadores cuantitativos orienta de manera eficiente al proceso formativo en cada uno de los niveles educativos; esta idea fue respaldada por Ramírez (2009) cuando afirmaba que el marketing educativo es un proceso que debe ser planificado, con la intención de generar relaciones rentables o beneficiosas con los clientes, que en el caso de las universidades son los estudiantes en primer plano, teniendo por tanto como objetivo central, captar estudiantes y conservar los que hayan seleccionado esa universidad como su escuela de formación,

otorgándoles a todos en general, satisfacción y creando con esta relación un valor universitaria.

Frente a ello, Sanz del Sanz del Vecchio, Borrero, García y Patiño (2018) consideraron:

Las instituciones educativas universitarias desarrollan su actividad en un ambiente sumamente competitivo, complejo, haciendo énfasis en el incremento de la oferta de estudios en la región y fuera de las fronteras de sus territorios nacionales, por lo tanto, la gerencia de las universidades, debe adaptarse a los requerimientos de esta realidad, adecuando el servicio en función a las necesidades de sus demandantes para así cubrir en la mayor medida posible, sus expectativas logrando satisfacción. (p. 161)

Según Carmelo (2007), existe una cantidad importante de universidades que no atienden al tema del mercadeo y esto probablemente se deba a lo aun novedoso de lo que significa aplicar estrategias de mercadeo a una institución educativa. En este particular, la UNESCO (2004), en cuanto a la educación universitaria, estableció que la evolución que ha tenido la relación entre el Estado y el mercado en lo que respecta a las responsabilidades de financiación y ordenamiento es un aspecto de repercusión mundial en la educación universitaria, donde la disminución de los fondos públicos, tienden a delegar una partida menor al Estado y a los gobiernos en materia de mercadeo, por lo que ha sido necesaria la aportación del sector privado, la cual se ha ampliado considerablemente, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento del mercadeo de la educación universitaria a nivel mundial.

Por ende, esta consideración de la UNESCO (2004) expresó una situación de atención para el mercado universitario privado, más aun cuando el quehacer investigativo sobre el tema ha demostrado la necesidad que presentan las universidades en lo que se refiere a la generación de verdaderas prácticas de mercadeo como una estrategia que permita hacer de la educación universitaria algo tangible. Sobre esto, Zapata (2007) sostuvo que durante muchos años las universidades han venido creciendo, sin tomar en cuenta las opciones del mercadeo, por tanto sin planificar su gestión como un elemento que puede resultar competitivo. Sin embargo, esta situación ha cambiado debido a la masificación que encaran en los últimos años tanto en Venezuela como en el resto del mundo. Lo anterior genera una fuerte e intensa competencia que las obliga a enfrentar demandas cada vez más exigentes, en las que las propuestas deben ser innovadoras, y por tanto, ajustadas a las necesidades del entorno al que se dirigen. Teniendo presente que la educación representa una actividad de servicio y su mercado está influenciado por diversas circunstancias, la gestión educativa hoy se considera una condición de supervivencia, así como una condición de desarrollo de la sociedad moderna. Por esto, se consideran instituciones competitivas a aquellas que se adaptan a los cambios de medio ambiente y adoptan innovaciones (Gajic, 2012).

De acuerdo a ello, Diaconu y Pandelica (2011) aportaron que en general, el mercado de educación universitaria se caracteriza por intercambios, transacciones entre las unidades de servicios educativos y

las organizaciones de la economía nacional, recursos humanos preparados en un área específica con base a un plan de estudios y entre las escuelas y los consumidores de servicios educativos para la adquisición de conocimiento. Considerando la importancia que va adquiriendo el mercado educativo, ha sido necesario adoptar el concepto de cambio estratégico orientado hacia el mercado como esfuerzo de la organización para perseguir algo más de lo que son los requisitos tradicionales del cliente. Es por ello que Carmelo (2007) asumió que hoy día la actividad académica debe ser vista y manejada como un intercambio beneficioso para las partes que intervienen en ella, relación en la que el marketing va a tener principalmente el objetivo de satisfacer mejor los requerimientos de los estudiantes.

Lograr una mayor relación con el cliente, demostrar que la institución está realmente comprometida con el planteamiento que mercadológicamente se ha propuesto, logrando que el mismo no sea creado solo para generar impacto orientado a cautivar al espectador, por ello debe operarse con fundamento en una serie de valores y realidades, que evidencien el trabajo realizado para soportar su propuesta de valor. (Sanz del Vecchio et al., 2018, p. 166; en negrita palabras propias del autor)

De ese modo, este nuevo vuelco en las políticas en materia de educación se ha dejado plasmado en los documentos que hacen marco orientador al quehacer educativo de las naciones. En lo que respecta específicamente a Venezuela, estos lineamientos se introdujeron principalmente a partir de la "Agenda de

Políticas y Estrategias para la Educación universitaria en Venezuela, en el documento denominado "Revolución educativa"

Este documento definió la educación como un proceso para la formación integral que se debe llevar a cabo de manera pertinente y articulada tanto con el contexto nacional como internacional, haciendo eco desde la cultura, los saberes, la investigación, la ciencia, la tecnología y la producción de manera que contribuyan al desarrollo humano, como un ente sostenible y solidario, cuyo principal objetivo no puede ser más que mejorar la calidad de vida de los venezolanos, con el firme propósito de alcanzar la paz superando la pobreza y la exclusión.

En ese orden de ideas, para que se logre la consolidación de un sistema educativo capaz de responder a las necesidades sociales, dicho sistema ha de entrar al mundo del mercadeo, pues solo haciendo uso de las estrategias propias del marketing lograrían ser competitivas y por ende sostenibles en el tiempo, de esa manera podrían realizar un ajuste entre la oferta académica que presentan y todas las acciones formativas de carácter extracurricular que la misma sociedad demanda, alcanzando por tanto los objetivos que la sociedad le ha propuesto a la educación.

De igual manera, Ospina y Sanabria (2010) resaltaron que el marketing universitario está permeando cada vez más estas organizaciones universitarias por la competencia que la masificación en el mundo globalizado ha generado, en el punto anterior se había hablado del compromiso de mantener una educación de calidad, para lo cual Venezuela le ha

apostado a que sus universidades ocupen los primeros lugares; parece entonces que es el marketing una de las más propuestas más acertadas.

### **Calidad en la Educación Universitaria**

Los cambios sufridos por las universidades en los últimos años han determinado su diversidad y la han llevado a una superpoblación, lo que ha complejizado sus sistemas internos. Por tanto, la preocupación fundamental hoy día es el aseguramiento de la calidad, para ello se hacen grandes esfuerzos con el único objetivo de lograr una definición común, además de estandarizar métodos para medir y evaluar los resultados (Cevallos, 2014). Por su parte, Ardilla (2011) consideró que calidad en educación es la capacidad que tienen las universidades para llevar a sus estudiantes a alcanzar metas educativas de alto nivel, las cuales no tengan relación con el origen social del que proceda dicho estudiante.

Igualmente, Sverdlick (2012) planteó que la calidad en el ámbito de la gestión educativa fue traída desde el terreno empresarial vinculándose siempre a la idea del control, por ello cuando se aplica al ámbito educativo es necesario considerar la finalidad, sentido y funciones propias y muy particulares de la educación, para hacer la adaptación que tenga a lugar hacerse, por considerar que los ámbitos educativos y gerenciales son intrínsecamente diferentes. Por ende, se hace necesario mantener la perspectiva de sus funciones, los procesos de enseñanza aprendizaje, el actuar docente y los procesos de evaluación, lo que conlleva a tener que considerar al sistema educativo como un todo indisoluble y único.

Ahora, uno de los referentes que debe tomarse en cuenta cuando se habla de calidad de la Educación universitaria es el tratado de Bolonia, el cual nace en 1999, este tratado causó revuelo en la educación universitaria en el continente europeo, teniendo implicaciones directas en América Latina y el Caribe. Desde la perspectiva de los estudiantes este tratado de Bolonia dio paso al análisis de la garantía en cuanto a calidad y el impacto directo de esta sobre el estudiante (Galán, 2009). El tratado de Bolonia en Europa puso de manifiesto que hay una perspectiva más clara del estudiante, además de la inclusión de temas actualizados con respecto al entorno de cada país y la sugerencia de nuevos proyectos de evaluación; en lo que respecta a la autoevaluación se ha ampliado la presencia y el compromiso estudiantil, produciéndose autoreportes, todo ello ha generado un liderazgo específico de la calidad, situación que convierte a la universidad en un ente capaz de dar respuestas más precisas a su realidad inmediata, lo que redundará en su imagen y el nivel de satisfacción.

Del mismo modo, este tratado ha tenido una influencia directa sobre la calidad de la Educación universitaria en Europa, pero de igual forma ha impactado a América Latina y el Caribe, es por ello que según Lagos, Gamoa y Montes (2014), los gobiernos y universidades de América Latina se han dado a la tarea de realizar cambios en el ámbito educacional, con el objetivo de igualar las estructuras curriculares de las diferentes carreras profesionales, así como del sistema de evaluación que las acredita. De esta manera, los profesionales podrían movilizarse primeramente entre las

universidades de su país de origen, y posteriormente en toda la población latinoamericana, de esa forma se contribuye al acercamiento regional y global, de modo que se pueda ir construyendo una especie de proyecto transcontinental.

En tanto, esta calidad de la educación universitaria en América Latina debería sustentarse en el principio de la igualdad, a través del respeto a la diversidad. El mecanismo seleccionado para lograrlo ha sido la creación de sistemas de acreditación, los cuales van acompañados de una regulación más o menos fuerte del sector privado, así como de la creación de organismos de apoyo que colateralmente apalanquen los procesos de verificación de la calidad (Lemaitre, 2006). Actualmente, varios países de la región cuentan ya con procesos de acreditación consolidados, entre ellos se tienen a Argentina, México, Brasil y Chile, además del caso de Venezuela cuyas universidades han hecho un esfuerzo en los últimos años para obtener acreditación de tipo internacional en sus carreras, lo que brinda a dichas universidades la posibilidad de ser competitivas dentro y fuera del país.

Entonces, al mirar a la educación desde la perspectiva de la globalización puede observarse como este fenómeno ha permitido que las instituciones de educación universitaria de América Latina hayan ido construyendo una cultura de la autoevaluación y la calidad, tomando para ello en consideración tanto los procesos académicos como administrativos; esto ha llevado a optimizar esfuerzos con el objetivo de que las instituciones, llevadas de la mano de un sistema de aseguramiento de la calidad logren

avanzar hacia marcos comunes de la educación universitaria. Sobre todo a partir de 1990 cuando según lo afirmó Geoffroy (2014), la educación universitaria creció y se complejizó quedando algunos países sin marcos regulatorios que garanticen la calidad.

Las universidades tienen así una gran responsabilidad, deben responder a los retos sociales, ser espacios para la recepción de ideas para convertirlas en un nuevo conocimiento, cimentar las bases de la realización de las cualidades del ser humano y ofrecer una sociedad justa que responda los retos de la aldea global (Linares, 2014).

Por otro lado, Andi3n (2007) consider3 que el proceso de la globalizaci3n ha contribuido de manera importante en el desarrollo de sistemas de la educaci3n universitaria cada vez m3s diversos, lo que ha llevado a transformarse en sistemas complejos, dinamizados por fuerzas externas como fuerzas de los diferentes mercados y la tecnolog3a digital. Tumino y Potevin (2014) aseveraron que resulta un tema de actualidad con soporte en el imaginario colectivo de las universidades latinoamericanas, entes aut3nomos capaces de generar progreso sustentados en su misi3n, lo que le otorga su propia impronta motivando su crecimiento exponencial.

Por su parte, Senlle y Guti3rrez (2005) asociaron la calidad de la educaci3n con la infraestructura y la gesti3n docente, adem3s con las estrategias metodol3gicas utilizadas para transmitir el conocimiento, con el prop3sito de desarrollar y consolidar competencias. Es por ello que consideraron que si los servicios no son de calidad, impactan negativamente el

entorno con consecuencias directas en los resultados institucionales. Yamada, Orams y Castro (2013) comentaron que en Latinoam3rica se ha definido como objetivo estrat3gico, trabajar por una educaci3n universitaria de calidad que favorezca el desarrollo global de cada pa3s, permitiendo una inserci3n competitiva en el mundo. Ser competitivo demanda, por tanto, un marco flexible en el que puedan insertarse diversas iniciativas que puedan tener un camino com3n. Es necesario por tanto fomentar y apoyar instituciones que puedan generar r3pidos cambios los cuales a su vez sean coherentes con las exigencias del mercado.

En el caso particular de Venezuela, el Ministerio del Poder Popular de Educaci3n Universitaria propuso, como eje central de su pol3tica, conseguir una educaci3n de calidad, la cual mantenga como meta central la generaci3n de mejores seres humanos, por tanto edifica ciudadanos con valores 3ticos, respetuosos de lo p3blico, lo que les permite ejercer los derechos humanos y como consecuencia l3gica de lo anterior convivir en paz. Una educaci3n por tanto que lleva a la generaci3n de oportunidades leg3timas de progreso y prosperidad para los estudiantes en lo personal, esto redundando en forma directa con el desarrollo y progreso del pa3s.

#### **Acreditaci3n ACBSP**

Fundada en 1988, su objetivo es promover la excelencia en la enseanza. El ACBSP logra su prop3sito a trav3s del cumplimiento de la misi3n, la cual es establecer, promover y reconocer pr3cticas educativas que colaboren en forma conjunta con la mejora continua de la formaci3n, en funci3n de esto las

universidades de Venezuela han seleccionado este proceso como el idóneo para mejorar la calidad de sus diversos programas. El ACBSP proporciona acreditación de todos los grados académicos desde pregrados hasta doctorados basada en el aseguramiento de calidad (ACBSP, 2016).

Además, el ACBSP (2011) refiere que es una organización internacional que ofrece acreditación de los programas en las carreras en diferentes áreas, es por ello que en esta investigación se tomó como modelo relevante a la hora de analizar la calidad de la educación.

### **Principios de la ACBSP**

Se presentan a continuación los principios inherentes en los estándares y criterios que llevan hacia la excelencia en la enseñanza, dentro de lo que son los cánones del ACBSP desde sus inicios. Según el ACBSP (2016) son los siguientes:

Adoptar como suyas las virtudes de la excelencia en la enseñanza, recalando a los estudiantes que es esencial "aprender a aprender". Considerar que la investigación es una herramienta que facilita la mejora en la enseñanza. Destacar la importancia de una alta calidad de desempeño en el aula y de la participación de los docentes en el mundo contemporáneo universitario. Fomentar enfoques pedagógicos creativos y el uso de tecnología de vanguardia. Centrarse en impulsar el desarrollo de alianzas globales para mejorar los planes de estudio en todo el mundo. Continuar su búsqueda para implementar programas de evaluación de resultados en los alumnos. Desarrollar continuamente nuevos servicios y actividades para apoyar el logro de la

misión y visión estratégica de la organización. (p. 6)

Los principios anteriores se analizan en los resultados al hacer la comparación con otros métodos utilizados por las universidades para llevar a cabo la optimización de la calidad de sus diferentes programas.

### **Servicio al Cliente en Instituciones de Educación Universitaria (IEU)**

Candelas, Gurruchaga, Mejías y Flores (2013) afirmaron que las universidades asumen cada vez más a los estudiantes como sus clientes, quienes por tanto necesitan estar satisfechos. De igual forma, Bonnefoy, Cerda, Peine, Durán y Ponce (2004) consideran importante establecer indicadores de calidad, al producto educativo, al permitir la posibilidad de identificar la calidad general y de cada uno de sus elementos; así como la satisfacción del binomio estudiante - docente y la consecuencia positiva que esto trae para la educación.

Lo anterior lleva a considerar la satisfacción, en este caso de los estudiantes, como la más fidedigna señal de educación de calidad, por ello se tiene que para Gento y Vivas (2003) la satisfacción es el producto de una evaluación en la que se valora la importancia que para cada quien tiene el servicio que recibe.

De esa forma, cuando una persona manifiesta su satisfacción está emitiendo un argumento valorativo, por otro lado la satisfacción del cliente es definida por la ISO 9001:2008 como la comparación de las expectativas iniciales, que el cliente en este caso el estudiante, tiene de los productos y/o servicios, así como en la imagen de la

empresa, en el caso de esta investigación de la Universidad con el valor percibido al finalizar la relación con dicha organización.

Lo anterior concuerda por lo planteado por Gento y Vivas (2003) sobre la satisfacción estudiantil, cuando señalaron que es "la evaluación favorable que hacen los estudiantes de los resultados y experiencias asociadas con su educación, todo ello de acuerdo a la atención recibida, la cual puede haber cubierto sus necesidades y haber conseguido el logro de sus expectativas" (p. 20).

Como lo dijeron Álvarez y Vernazza (2017), es importante conocer el nivel de la satisfacción de los estudiantes con la universidad a la cual concurren, puesto que esto llevara a identificar tanto fortalezas como oportunidades de mejora, siendo estos aspectos negativos la base de la formulación de estrategias para la mejora de la educación. Esto fue apoyado por Gento y Vivas (2003), cuando expusieron que los cambios educativos tiene dentro de sus objetivos la satisfacción del estudiante con todos los aspectos de la comunidad universitaria.

Es por ello que se considera que la satisfacción del estudiante es uno de los indicadores más válidos para medir el grado de calidad de la enseñanza. Se estima que si los estudiantes son los miembros de la comunidad educativa que reciben en forma directa el proceso de enseñanza aprendizaje, son ellos los que mejor pueden valorarla y aunque tienen una visión solo de algunos elementos, su opinión le brinda a la universidad un referente que debe tenerse en cuenta para la planificación general de la gestión universitaria.

### Modelos para Medir la Satisfacción de los Estudiantes Universitarios

En los últimos años innumerables investigaciones se han realizado dentro del ámbito universitario, referidas a la gestión de calidad, la mayoría enfocadas en la búsqueda de mejoras continuas en el desempeño, lo que trae a la institución beneficios en la administración de procesos y el control de aquellos medulares, así como la evaluación de la gestión a través de un ciclo de retroalimentación. Para ello se han utilizado diversos modelos entre ellos, los de ecuaciones estructurales (Álvarez y Vernazza, 2017), este modelo asume las relaciones de "causa-efecto entre algunas variables, estas variables son consideradas como "antecedentes" y otras "consecuencia" de la satisfacción" (Álvarez y Vernazza, 2017, p. 1), dependiendo de la situación. El modelo de análisis multivariado el cual explora la interrelación de la influencia de varios factores en la satisfacción del estudiante (Lai, Lau, Mohamed, y Chow, 2015). El modelo predictivo de satisfacción del estudiante (Sanjai, Mohammad, Yousra, y Heather, 2015) que adopta un método mixto para identificar aquellos problemas que los estudiantes identifican o perciben como que afectan la satisfacción.

Otro modelo utilizado es el 5Q's (Melchor y Bravo, 2012), el cual analiza los factores que inciden directamente con la satisfacción del estudiante. Se tiene también el modelo SERVQUAL (Vergara y Quesada, 2011) cuyo objetivo está referido a la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido por las instituciones educativas, propuesto por Oh (1999) como se citó en Vergara y Quesada (2011). El Modelo Integrado de Gestión de Mercadeo

Educativo - MIGME, (Ospina y Sanabria, 2010), el cual tiene por objetivo ayudar en la construcción de un modelo analítico que permita determinar la multiplicidad de dimensiones que presenta un servicio educativo, es por ello que se realiza un análisis de las variables tanto internas como externas de manera de poder avanzar en la construcción de un modelo estratégico de gestión.

### **METODOLOGÍA**

Metodológicamente, se desarrolló bajo los postulados de una investigación cualitativa, entendida desde la postura de Strauss y Corbin (2002) como un proceso sistemático y progresivo donde los hallazgos de la investigación no se encuentran por medio de la aplicación de métodos cuantitativos, pues el investigador procede a obtener los datos a través de fuentes diversas como la revisión de documentos, realizando una interpretación y organización de la información así como de la formulación de categorías de análisis en términos de propiedades, características y dimensiones.

El proceso investigativo se desarrolló a través del análisis documental, con el objetivo de recolectar, comparar y analizar referencias tanto internacionales como nacionales y artículos académicos que resaltarán o analizarán la calidad de la educación universitaria, los procesos de acreditación y lo que ha sido el marketing educativo para posicionar a las universidades dentro de un campo competitivo en el que la satisfacción de los estudiantes es primordial.

Entonces, para el análisis de los documentos relacionados con el objeto de estudio del proyecto se establecieron

categorías, las cuales fueron de utilidad para el siguiente punto de resultados y discusión de la información encontrada para el establecimiento subsecuente de un análisis comparativo de los métodos utilizados por algunas universidades y la acreditación ACBSP utilizada actualmente en Venezuela. Para ello las categorías de búsqueda fueron: 1.- proceso de acreditación 2.- acreditación ACBSP 3.- calidad en la educación universitaria 4.- marketing educativo 5.- servicio al cliente en instituciones de educación universitaria.

De tal modo, las publicaciones que sustentan tienen una data posterior al año 2000. Este documento es un artículo de revisión que presenta al final unos resultados a través de un análisis comparativo que muestra la incidencia del marketing para el establecimiento de la calidad en las instituciones de educación universitaria de las escuelas de administración de empresas del postgrado.

### **RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados los cuales versan sobre un análisis comparativo de los diferentes modelos que se han utilizado para medir la satisfacción de los estudiantes universitarios y los elementos que cada uno ha tomado en consideración; posteriormente un cuadro con los principios, valores y estándares del método ACBSP como la estrategia de acreditación seleccionada para obtener la calidad en las instituciones universitarias y al final el análisis o discusión, verificando la incidencia del enfoque del marketing en los procesos de calidad en los programas de educación universitaria a nivel de posgrado.

Cuadro 1. Modelos utilizados para medir la satisfacción de los estudiantes universitarios

INDAGACIÓN	MODELO UTILIZADO	ELEMENTOS CONSIDERADOS
<i>Álvarez y Vernazza (2017). Análisis evaluativo de la satisfacción estudiantil a través de la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales. Universidad de la República, Uruguay</i>	Modelos de ecuaciones estructurales	Se toman en cuenta las expectativas de los estudiantes, así como la imagen que ellos tienen de su casa de estudio, la calidad de la enseñanza impartida, la lealtad hacia la institución y el valor percibido como resultante de todo lo anterior
<i>Lai et al. (2015). Evaluación de los antecedentes y consecuencias de la satisfacción de los estudiantes de educación universitaria. Malasia.</i>	Análisis multivariado	En este modelo es importante la infraestructura, tomando en consideración las facilidades de la biblioteca y los materiales para el aprendizaje a distancia. La satisfacción es medida a través de la calidad del profesorado, la localización de la evaluación que se realiza de los contenidos impartidos y el diseño curricular.
<i>Sanjai et al. (2015). Diseño de un modelo predictivo de satisfacción del estudiante de educación a distancia. Universidad de Mauricio.</i>	Análisis factorial	La persistencia y la confianza son valores considerados, además el rendimiento, tasas de matrícula y retención, lealtad del estudiante.
<i>Candelas et al. (2013). Satisfacción universitaria a través de un estudio de caso en población mexicana.</i>	Instrumento de medición SEU	La competencia en el mercado, y la identificación de un enfoque de calidad adecuado hacia el estudiante.
<i>Melchor y Bravo (2012). Medición de la calidad del servicio en las IES y los factores que más impactan en la satisfacción del estudiante</i>	Modelo 5Q's propuesto por Zineldin (2007)	la confianza hacia la universidad, el programa académico, la percepción sobre las técnicas de evaluación
<i>Vergara y Quesada (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de Ciencias Económicas UC.</i>	Modelo SERVQUAL	Profesores de calidad, nivel de exigencia, rapidez en los procesos administrativos, costos accesibles, valor percibido por el estudiante
<i>Ospina y Sanabria (2010). Enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de la organización de educación universitaria.</i>	Modelo MIGME	Satisfacción del cliente, Intercambio y Costo a través de lo que la universidad ofrece, relación conveniencia/comodidad para el estudiante en función de lo ofrecido, comunicación con la comunidad, procesos académicos, infraestructura física y elementos intangibles

Elaboración: Loyo (2022)

Cuadro 2. Modelo ACBSP

<i>PRINCIPIOS</i>	<i>CRITERIOS / INDICADORES</i>	<i>ESTÁNDARES</i>
<i>Considerar a la investigación como una herramienta que permite la calidad en el proceso educativo.</i>	Educación centrada en el aprendizaje	Planeamiento estratégico
<i>Resaltar la relevancia de un adecuado desempeño dentro del aula.</i>	Liderazgo	Liderazgo
<i>Incentivar el uso de herramientas pedagógicas creativas, utilizando la tecnología como instrumento de actualidad.</i>	Capacitación del personal	Enfoque en los estudiantes y grupos de interés.
<i>Impulsar el desarrollo de relaciones interinstitucionales con la finalidad de evaluar los planes de estudio.</i>	Calidad del diseño	Enfoque en los estudiantes y grupos de interés.
<i>Implementar programas de evaluación de resultados en los alumnos.</i>	Orientación hacia los resultados	Análisis del desempeño como resultado de aprendizaje del estudiantado.
<i>Desarrollar en forma continua nuevos y variados servicios como apoyo para la consecución de la misión y visión estratégica de la universidad.</i>	Visión a largo plazo	Gestión del proceso del proceso de enseñanza aprendizaje en cada programa de estudio

Elaboración: Loyo (2022)

Como puede observarse en el cuadro 1, se resumen algunos métodos utilizados en diferentes países, todos buscando el mismo objetivo encontrar los elementos importantes desde la visión del estudiante que redunden en la construcción de lo que sería para ellos un servicio de calidad y por ende su satisfacción como clientes de ese servicio educativo.

De todas las experiencias referidas, se tienen en común elementos como los servicios educativos, caracterizados a través de la satisfacción con la calidad del profesorado, la calidad de la evaluación y el currículo, así como el nivel de exigencia, rapidez en los procesos administrativos y costos accesibles. Por otro lado, la imagen que tienen de la facultad, identificación de un enfoque de calidad adecuado hacia el estudiante y que se confluye en lo que es el valor percibido.

De los métodos analizados el que mejor concentra todos estos elementos es el Modelo MIGME. El cual es un modelo de marketing orientado al mercado, por tanto toma en cuenta los elementos del marketing de servicios y por ende la razón de ser es el usuario en este caso los estudiantes, lo que le da la posibilidad de servir de marco referencial para empresas orientadas al cliente.

En cuanto al cuadro 2, allí pueden observarse los principios, valores y estándares en los que se fundamenta el sistema de acreditación ACBSP, la ventaja al compararlo con los métodos presentados en el cuadro 1 radican en el hecho de ser una opción más completa. Se presenta una relación de congruencia entre principios, valores y estándares lo que permite que las universidades que opten por este proceso de acreditación

como forma de mejorar la calidad de la educación impartida tomarían un camino que inicia con el estándar de planeamiento estratégico, tomando en consideración la visión y misión de la organización lo que lo hace sostenible en el tiempo y no una mera respuesta circunstancial.

Así, al hacer un análisis comparativo entre los métodos descritos en la cuadro 1 y el ACBSP de la cuadro 2 se observa que este último cubre todos los elementos de servicios educativos puesto que se enfoca en los estudiantes y así como en los otros grupos que forman la vida universitaria, tal es el caso de los profesores y las alianzas con otras universidades o empresas de la comunidad. Lo anterior se logra a través de la medición y análisis del desempeño y aprendizaje de los estudiantes, como resultado que permite poner en práctica el valor de la calidad del diseño, impulsando el desarrollo de relaciones interinstitucionales.

Adicionalmente, el modelo ACBSP plantea un enfoque en los docentes y el personal administrativo, dado que se centra en los resultados y para ello implementa programas de evaluación de resultados en los estudiantes. Todo ello impulsando una alta calidad de desempeño en el aula a través del fomento de un liderazgo ejercido por varios actores del quehacer universitario.

Como resultado, el ACBSP cubre el segundo elemento que los métodos de estudio de la calidad universitaria señalan en la cuadro 1 que es el valor percibido, pues al haber una apropiación de todo el sistema educativo en su estructura y actores el estudiante siente y confía en que pertenece a una organización que lo toma en cuenta y satisface el máximo de

elementos que para él son importantes, lo que lo puede llevar a recomendar su casa de estudio a otros y así crear la imagen institucional.

Es importante recordar que la acreditación permite identificar las respuestas que las universidades están dando a las exigencias presentadas en los planes de desarrollo que desde el Estado son proporcionados a cada institución, así como a las necesidades sociales, estableciendo por tanto, sistemas de evaluación permanentes y de mejoramiento continuo (CNA, 2006 como se citó en Acosta y Acosta, 2016). La acreditación del ACBSP incentiva entonces un proceso de feedback, el cual es altamente valorado por los acreditadores pues establece una relación medular entre los objetivos propuestos, las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos. La acreditación ACBSP, como lo reseñó el ACBSP (2011), brinda a los docentes la posibilidad de sentirse motivados, además de satisfechos al tener la oportunidad de mantenerse capacitados a través de los seminarios, y cursos que se brindan.

Es por ello que la comparación de los métodos tradicionales con el proceso de ACBSP refuerza la selección por parte de las universidades de los sistemas de acreditación tal como lo señala Lemaitre (2004). Se cierra esta reflexión considerando que los procesos de calidad de servicio se convierten en una especie de herramienta para presentar ante el mercado a las instituciones de educación universitaria.

Ahora bien, como empresas las instituciones de educación universitaria pertenecen epistemológicamente al entorno económico, por lo que su objetivo

principal es el ser humano, correspondiéndole por tanto contribuir a la continua formación del hombre, representada en el desarrollo integral de sí mismo, por tanto considerando de manera paralela los valores del espíritu y las capacidades intelectuales y sociales, Martínez (2001). Reforzaron este punto Giraldo, Abad y Díaz (2012), cuando afirmaron que la creación de programas en las universidades debe responder a un proceso planeado que garantice los recursos necesarios para prestar un servicio con la calidad que los estudiantes merecen y el cual sea sostenible en el tiempo.

Por último, Gajic (2012) expuso que la formulación de una estrategia de marketing en la educación universitaria incluye decisiones sobre 1. El análisis de los programas y los mercados en cuanto a mantener, construir o caer. 2. Las nuevas oportunidades de mercado y de programas. 3. El análisis de competidores. 4. El posicionamiento de la institución en relación con los competidores. 5. Finalmente, la selección de mercados objetivo y diseño del marketing mix.

### CONCLUSIONES

Quizás el mayor aporte de este artículo es poner en el centro del análisis al cliente, figura que para el caso de las instituciones de educación universitaria recae en los estudiantes. Lo anterior partiendo de los principios básicos del marketing de servicios, haciendo que un enfoque en la satisfacción del estudiante y la efectiva interpretación de su evaluación objetiva garantice la perdurabilidad de las organizaciones.

Este estudio nos permitió identificar claramente que la mejor señal de calidad

de una institución de educación universitaria se ve reflejada en los indicadores de satisfacción de sus estudiantes, basados en la revisión de variables asociadas a cada una de los procesos que hacen parte del quehacer formativo, tales como proceso de vinculación, planta docente y su nivel de formación, proyecto institucional, infraestructura, currículum, relación costo beneficio, percepción de retorno sobre la inversión y satisfacción en general con los servicios ofrecidos a través de cada uno de los momentos de verdad en los que las instituciones de educación universitaria interactúan con sus estudiantes.

Se evidencia además que el proceso de feedback que obtienen las instituciones de educación universitaria una vez aplicados métodos para medir el nivel de satisfacción de sus estudiantes, garantiza el ajuste de su estrategia no solo para cumplir sus objetivos misionales, sino para alinearse con la rigurosidad de procesos de acreditación internacional como por ejemplo la acreditación ACBSP.

Adicionalmente pudimos identificar que los métodos utilizados para medir la calidad de la educación, han considerado dentro de los elementos de mayor importancia a los servicios estudiantiles. Además de la imagen que tienen de la facultad, identificación de un enfoque de calidad adecuado hacia el estudiante, los cuales se engloban en lo que es el valor percibido. De los métodos analizados el que mejor concentra todos estos elementos es el Modelo MIGME. Esto hace pensar en la importancia que tiene para la educación el enfoque de marketing, puesto que es un elemento organizacional que desarrolla un conjunto de procesos para

diseñar, transmitir y otorgar valor a los estudiantes, igualmente le permiten a las universidades planificar, establecer y evaluar decisiones correctas que la encaminen hacia el logro de los objetivos y las metas, a corto, mediano y largo plazo, siendo la finalidad última la satisfacción de su principal grupo de interés, como lo son los estudiantes

Con respecto al proceso de Acreditación ACBSP, lo consideramos como el modelo más completo y perdurable en el tiempo por basarse en el planeamiento estratégico, a través del desarrollo continuo de nuevos servicios y actividades para apoyar la consecución del direccionamiento estratégico de la universidad, además de centrarse en la gestión de resultados tomando en cuenta a todos los actores de la organización.

Los resultados anteriores permiten visualizar el beneficio de mantener el estándar de la satisfacción en cada paso de la acreditación. Al inicio en el establecimiento de los objetivos a cumplir o desarrollar debe tenerse en cuenta la opinión de los estudiantes acerca de

fortalezas y puntos de mejora del proceso educativo en todos sus niveles, luego en la medición recoger de nuevo información de este grupo de interés a lo largo del continuo, los estudiantes del inicio de las carreras o postgrados, los del centro y los que están finalizando, en la etapa de monitoreo establecer un proceso de evaluación para un permanente feedback de la satisfacción estudiantil como termómetro de la calidad percibida, para corregir y mantener el círculo de mejora continua.

Por último, la incidencia del enfoque del marketing en los procesos de calidad está reflejada desde el proceso de la satisfacción del estudiante, por el hecho de la sustentabilidad en el tiempo que le genera a la universidad el proceso de acreditación, pues la misión es planificar, incentivar e identificar acciones educativas que respalden el mejoramiento continuo de la formación de los estudiantes. Cumpliendo por tanto el objetivo del marketing de servicios creando valor a través de la lealtad de su cliente principal.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- ACBSP. (2011). Proceso para el mantenimiento la acreditación: Una guía de procesos para las instituciones que buscan la acreditación inicial. ACBSP. Obtenido de [https://cdn.ymaws.com/www.acbsp.org/resource/collection/EB5F486D-441E-4156-9991-00D6C3A44ED1/Maintaining\\_Accreditation\\_Manual\(B- G\)Hyperlinked\\_2011\\_Spanish.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.acbsp.org/resource/collection/EB5F486D-441E-4156-9991-00D6C3A44ED1/Maintaining_Accreditation_Manual(B-G)Hyperlinked_2011_Spanish.pdf)
- ACBSP. (2016). Estándares y criterios de ACBSP para demostrar excelencia en las escuelas y programas que otorgan grados de licenciatura/postgrado. Obtenido de [https://cdn.ymaws.com/www.acbsp.org/resource/collection/EB5F486D-441E-4156-9991-00D6C3A44ED1/ACBSP\\_Standards\\_and\\_Criteria\\_Espan%CC%83ol.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.acbsp.org/resource/collection/EB5F486D-441E-4156-9991-00D6C3A44ED1/ACBSP_Standards_and_Criteria_Espan%CC%83ol.pdf)
- Cevallos, D. (2014). La Calidad Educativa en la realidad universitaria peruana frente al contexto latinoamericano. *Flumen*. 7 (1) , 3-8.

- Díaz, J. (2008). Calidad, pertenencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña . En UNESCO, Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe (págs. 87-112). Caracas: IESALC-UNESCO.
- Giraldo, U., Abad, D., y Díaz, E. (2012). Bases para una Política de Calidad de la Educación Superior en Colombia. Obtenido de [https://www.cna.gov.co/1741/articles-186502\\_doc\\_academico10.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_doc_academico10.pdf)
- Lagos, D., Gamo, A., y Montes, A. (2014). Calidad de la Educación universitaria: un análisis de sus principales determinantes. *Saber, ciencia y libertad*. 9 (1), 157-170.
- Ospina, M., y Sanabria, P. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en América Latina El modelo MIGME. *Revista de Facultad de Ciencia Económica*. XVIII (2), 107-136.
- Sanz del Vecchio, D., Borrero, T., García, J., y Patiño, M. (2018). Marketing educativo como estrategia de negocios en universidades privadas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Simón Bolívar*. 9 (1), 160-175.
- Senlle, A., y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sverdlick, I. (2012). ¿Qué hay de nuevo en evaluación educativa? Políticas y prácticas en la evaluación de docentes y alumnos. *Propuestas y experiencias de autoevaluación*. Buenos Aires: Noveduc.
- Tumino, M., y Poteivin, E. (2014). Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso de estudio. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12 (2), 63-84.
- UNESCO. (2004). *Educación para todos. El imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*. París: Ediciones UNESCO.

#### AUTOR

##### **Loyo Seco, Alexander Enrique**

Licenciado en Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", Maestría en Gerencia para la Calidad y la Productividad de la UNEFM. Docente Universitario – UNEFM. Coordinador de los Programas Nacionales de Formación y Municipalizadas (CABE-UNEFM)

LA GESTIÓN PÚBLICA Y LAS NEGOCIACIONES EN EL SECTOR PESQUERO  
NACIONAL

PUBLIC MANAGEMENT AND NEGOTIATIONS IN THE NATIONAL FISHERIES SECTOR

Magallanes, Carlos Eduardo  
carlosemagallanes@gmail.com  
Universidad Latinoamérica y del Caribe - ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022  
ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

El presente artículo es un análisis enfocado al análisis de la gestión pública del Estado venezolano en materia de asignación de subvenciones pesqueras, así como, la identificación de posibles fallas en los procesos administrativos de fiscalización del uso adecuado de estas subvenciones. Para ello, el objetivo general es analizar la gestión pública del Estado venezolano y las negociaciones en el sector pesquero del país en el marco de los Acuerdos de la Ronda de Negociaciones de Doha de 2001. El diseño de la investigación fue documental, tomando como referencia principal: Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública de Adalberto Zambrano Barrios (2006); Las Subvenciones no Agrícolas en OMC, Consideraciones para la Negociación de Pablo Klein Bernard (2008). De igual manera, la Ley de Reforma del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Pesca y Acuicultura (2014); La Ronda de Doha para el Desarrollo Ocho Años Después de Grandes Propósitos a Modestos Acuerdos de García Matamoros (2010). La metodología utilizada corresponde al modelo de investigación analítico. La investigación concluye que, siendo la actividad pesquera de gran importancia en la alimentación del individuo, aunado a esto, constituye el sustento de una gran cantidad de población en diferentes países quienes se dedican a esta actividad, contribuyendo de esta forma al desarrollo y crecimiento socioeconómico de los países; en la actualidad se está viendo afectada por el fenómeno de la sobrepesca, lo que ha ocasionado sus respectivas consecuencias. Una de las posibles causas pudiera encontrarse en las políticas gubernamentales de ayuda a la actividad pesquera, conocidas como subvenciones; esto se debe en gran medida al fracaso de las políticas públicas en materia pesqueras, las cuales no han sido lo suficientemente efectivas para garantizar una gestión pública responsable y eficiente. Una adecuada gestión pública ofrece una alternativa de administración con mayor capacidad de gestión, mejora continua de los procedimientos administrativos que garanticen el cumplimiento de requisitos formales, leyes, reglamentos normas y aquellos procedimientos administrativos que permitan la supervisión por parte del Estado; minimizando el posible impacto negativo de las (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2014, 13 de noviembre) subvenciones pesqueras en las población de las especies acuáticas y el uso correcto de los recursos asignados por el Estado para esta importante actividad.

**Descriptor Claves:** Negociación, Subvenciones, Pesca, Ronda de Doha, Políticas Públicas, Gestión Pública.

## ABSTRACT

This article is an analysis focused on the analysis of the public management of the Venezuelan State in terms of allocation of fisheries subsidies, as well as the identification of possible failures in the administrative processes of control of the proper use of these subsidies. To this end, the general objective is to analyze the public management of the Venezuelan State and the negotiations in the country's fisheries sector within the framework of the Agreements of the Doha Round of Negotiations of 2001. The design of the research was documentary, taking as main reference: Strategic Planning, Budget and Control of Public Management by Adalberto Zambrano Barrios (2006); Non-Agricultural Subsidies in WTO, Considerations for Negotiation by Pablo Klein Bernard (2008). Similarly, the Law of Reform of the Decree with Status, Value and Force of Law Fisheries and Aquaculture (2014); The Doha Development Round Eight Years After Major Intentions to Modest García Matamoros Agreements (2010). The methodology used corresponds to the analytical research model. The research concludes that, being the fishing activity of great importance in the diet of the individual, coupled with this, constitutes the sustenance of a large number of population in different countries who are dedicated to this activity, thus contributing to the development and socioeconomic growth of the countries; at present it is being affected by the phenomenon of overfishing, which has caused their respective consequences. One of the possible causes could be found in government policies to support fishing activity, known as subsidies; This is largely due to the failure of public policies on fisheries, which have not been effective enough to ensure responsible and efficient public management. Anadequate public management offers an alternative administration with greater management capacity, continuous improvement of administrative procedures that guarantee compliance with formal requirements, laws, regulations, rules and those administrative procedures that allow supervision by the State; minimizing the possible negative impact of fisheries subsidies on the population of aquatic species and the correct use of the resources allocated by the State for this important activity.

**Keywords:** Negotiation, Subsidies, Fisheries, Doha Round, Public Policy, Public Management.

## INTRODUCCIÓN

Con el surgimiento de los modelos de gestión pública, se hace necesario definir como entender dichos mecanismos de gestión. La gerencia pública ofrece una nueva oferta de administración del Estado, capaz de modernizar los conceptos y métodos de gerencia y administración, con el objetivo de mejorar las condiciones para que un gobierno alcance una mayor capacidad de gestión, así como, la mejora continua de los procedimientos administrativos; esto con el objeto de resolver con eficiencia y rapidez los problemas sociales.

Uno de estos problemas sociales lo representa el control y regularización de la actividad pesquera, con miras a contrarrestar la pesca excesiva con su consiguiente perjuicio a otras especies marinas y efectos devastadores sobre los ecosistemas.

En tal sentido, el Estado venezolano ha sancionado una Ley a objeto regular el sector pesquero y de acuicultura para asegurar la soberanía alimentaria de la Nación, además de establecer normas mediante las cuales promueve y desarrolla las actividades de pesca, sin dejar a un lado la creación y el desarrollo de empresas y unidades de producción de pesca.

Para el incentivo de la actividad pesquera, el Estado venezolano ha puesto en práctica una política de financiamiento a pescadores y acuicultores artesanales de todo el territorio nacional, con el objetivo brindar financiamiento integral para la ejecución de proyectos vinculados con las actividades primarias de producción, almacenamiento, transformación, intercambio, distribución.

No obstante, es bien sabido que algunos tipos de subvenciones a la pesca pueden conducir a la sobrepesca y a la sobrecapacidad de las flotas en todo el mundo, así como, fomentar la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada, de ahí que los Acuerdos de la Ronda de Doha de 2001 sobre subvenciones a la pesca se centran en la necesidad de equilibrar las consideraciones de sostenibilidad y desarrollo.

La Gestión Pública, también conocida como Gerencia Pública, es una disciplina de las ciencias sociales la cual propone una nueva forma de estudiar e implementar las políticas públicas, con unas perspectivas que enfatizan la importancia de la organización para responder a los problemas y necesidades de la sociedad.

Por consiguiente, la Gestión Pública se puede definir como el conjunto de actividades y procesos diseñados para administrar los recursos de una organización o ente público.

El problema que presentan de los recursos acuáticos vivos del mundo, se debe en gran medida al fracaso de las políticas públicas pesqueras, las cuales no han sido lo suficientemente efectivas para garantizar una gestión responsable y eficiente en la mayoría de los países y particularmente en América Latina.

Los pescadores y organismos responsables de la gestión de la actividad pesquera, deben asumir la responsabilidad de la protección y conservación de los recursos acuáticos vivos y los desafíos de la pesca mundial.

La actividad pesquera tiene importantes consecuencias sociales y económicas. Se estima que más de doce millones de

personas están involucradas en actividades relacionadas con la pesca, sin mencionar el valor anual generado por el comercio internacional del pescado.

De acuerdo con la naturaleza de los recursos, el sector económico pesquero es una actividad productiva de rendimientos decrecientes, que opera en condiciones de alto riesgo e incertidumbre y en un contexto altamente competitivo y conflictivo. Por estas razones y para preservar el capital natural, la actividad pesquera necesita mecanismos de regulación específicos y constante investigación científica. (Bertolotti, 2008)

Bajo este escenario, es necesario un enfoque adecuado en materia de gerencia pública, capaz de garantizar la formulación de políticas públicas adecuadas en materia pesquera, y certifique el cumplimiento de requisitos formales, leyes, decretos, reglamentos, normas y procedimientos administrativos que admitan la participación y supervisión por parte del Estado; permitiendo a este, determinar la magnitud del impacto de las subvenciones pesqueras, en el tamaño de la población de las especies acuáticas. Asimismo, el uso correcto de los recursos asignados por el Estado.

El término gestión pública brinda una connotación que va más allá de los principios administrativos por la cual se supedita la administración desde su concepción general. Invita asumir el espacio administrado con visión gerencial; estimula la inclusión de factores más allá de los tradicionales, como los ciudadanos en la toma de decisiones sobre acciones trascendentales y que pueden cambiar el ecosistema donde se desenvuelve. (Melendez, 2017)

El impulso a la capitalización y desarrollo de la inversión pesquera como medio de producción ha creado un desequilibrio persistente en la productividad de la industria, amenazando no solo la sostenibilidad de los recursos, sino también la capacidad empresarial, los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria de la industria.

En tal sentido, la Organización Mundial del Comercio, conocida por sus siglas OMC, organismo de carácter internacional creado para desarrollar y proteger las normas comerciales entre países y ayudar a los productores, exportadores e importadores de bienes y servicios a realizar sus negocios, dio inicio en noviembre del año 2001 inicio a la Agenda de Doha para el Desarrollo, en la ciudad de Doha, capital de Qatar; este evento también conocido como Ronda de Doha, tuvo como objetivo, garantizar la conservación a largo plazo y el uso sostenible de las poblaciones de peces en el mundo.

Venezuela, como miembro fundador, está de acuerdo con el enfoque propuesto y aprobado por todos los Estados miembros. Las posibles fallas en los procesos administrativos de fiscalización del uso adecuado de los créditos o subvenciones en el sector pesquero, así como, la implementación de políticas públicas en el área son las razones que llevan a plantear las preguntas de investigación: ¿Cuenta el sector pesquero nacional con una adecuada Gerencia Publica? ¿Cuáles son los modelos de negociaciones del Estado Venezolano para el sector pesquero? ¿Existen fallas en los procesos administrativos de fiscalización del uso

adecuado de las subvenciones por parte de la industria pesquera?

El Objetivo General de esta investigación analizar la gestión pública del Estado venezolano y las negociaciones en el sector pesquero del país en el marco de los Acuerdos de la Ronda de Negociaciones de Doha de 2001. Los Objetivos Específicos de la investigación apuntaron a:

1. Analizar las políticas públicas del Estado en materia de asignaciones de subvenciones pesqueras.
2. Identificar posibles fallas en los procesos administrativos gubernamentales de fiscalización del uso adecuado de subvenciones por parte de la industria pesquera.

El objetivo del presente trabajo, es desarrollar una revisión una analítica en cuanto a los procesos de gestión pública, que puedan servir como referencia bibliográfica en futuras investigaciones sobre el tema.

## **METODOLOGÍA**

De acuerdo a los objetivos planteados y las fuentes bibliográficas relacionadas con el tema La Gestión Pública y las Negociaciones en el Sector Pesquero Nacional y los lineamientos emitidos para esta investigación, la misma se ubica dentro de la modalidad de tipo Investigación Documental.

El tipo de investigación es Documental de acuerdo a la definición de: (Maradiaga, 2015) "Las Técnicas de Investigación Documental se centran en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso práctico y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información".

Así mismo, (Alfonzo, 1998) expresa: "La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos".

Tomando en cuenta la clasificación de la Investigación Documental y atendiendo al criterio de los objetivos propuestos la misma es argumentativa, ya que trata de probar que algo es correcto o incorrecto y requiere solución, llegando a una conclusión crítica posterior a la evaluación de datos indagados. Esto se logró a través de la consulta de Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública de Adalberto Zambrano Barrios (2006); Las Subvenciones no Agrícolas en OMC, Consideraciones para la Negociación de Pablo Klein Bernard (2008). De igual manera, la Ley de Reforma del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Pesca y Acuicultura (2014); La Ronda de Doha para el Desarrollo Ocho Años Después de Grandes Propósitos a Modestos Acuerdos de García Matamoros (2010). Conjuntamente se revisaron algunos otros documentos relacionados con el tema.

Los pasos seguidos para realizar la presente Investigación Documental fueron:

1. Selección de Material
2. Revisión de la Información
3. Organización de la Información
4. Análisis de Datos
5. Conclusiones

## **PROGRESO**

La pesca se define por la acción humana de intervención, acto por el cual un stock

natural se transforma en un stock pescable; en este proceso, los peces se transforman en pescados; este último término nos indica el acto de captura, que está imbuido de valores culturales asociados: el pescador es, en definitiva, un cazador. (Bertolotti, Principios de Política y Economía Pesquera, 2008).

Para Silva Araque (2013), La pesca es el arte de capturar peces y otras especies acuáticas de consumo humano por parte de poblaciones ubicadas en costas e islas, en países ubicados en aguas continentales (ríos, lagos) y oceánicas cuyos pescadores se han dedicado a la pesca artesanal y/o a la industrial para la captura estos recursos hidro biológicos, marinos y costeros.

Para que la industria pesquera pueda desarrollarse de manera productiva, requiere del concurso de pescadores, empresas o cualquier otra forma organizativa. Sin embargo, el Estado debe regular mediante leyes ambientales la explotación de los recursos marinos, a fin de garantizar su conservación y protección. En este sentido, Gil (2006) señala que en la comunidad internacional se debate la necesidad urgente de aplicar políticas de gestión sostenible de los recursos pesqueros, los cuales llevan tiempo dando signos de sobreexplotación. Una de las causas directas de que esta presión sobre los recursos se mantenga son las subvenciones pesqueras....

Venezuela, en su condición de miembro fundador de la Organización Mundial del Comercio participa en noviembre de 2001 en las negociaciones de estos Acuerdos, y debido al marco que la organización impone a sus miembros, debe honrar todos sus tratados, no está permitido a los

países miembros la aceptación parcial de los mismos.

Sin embargo, en materia de gestión pública, Venezuela apunta a un modelo propio en cuanto a procesos administrativos gubernamentales de asignación de subvenciones o financiamiento a la industria pesquera.

En relación a la actividad pesquera hay dos dinámicas diferentes en Venezuela: una es la del sector extractivo y la otra corresponde a la acuicultura, en cada uno de ellas, además, conviven dos sectores: el primero el artesanal y el segundo el industrial. Por otra parte,

las actividades pesqueras de extractivo, recaen principalmente en el subsector de a pesca artesanal. Esto se debe entre otras cosas al ordenamiento jurídico que regula la actividad pesquera en Venezuela, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Pesca y Acuicultura.

Dicha Ley en su artículo 1° establece como objeto de la misma:

Este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley tiene por objeto regular el sector pesquero y de acuicultura para asegurar la soberanía alimentaria de la Nación, especialmente la disponibilidad suficiente y estable de productos y subproductos de la pesca y la acuicultura dirigidos a atender de manera oportuna y permanente las necesidades básicas de la población.

A tal efecto, establecerá las normas a través de las cuales el Estado planificará, promoverá, desarrollará y regulará las actividades de pesca, acuicultura y conexas, en base a los principios rectores que aseguren la producción, la conservación, el control, la administración, el fomento, la investigación, el aprovechamiento responsable y

sustentable de los recursos hidro biológicos, teniendo en cuenta los aspectos biológicos tecnológicos, económicos, sociales, culturales, ambientales y de intercambio y distribución solidaria. (Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Pesca y Acuicultura, 2014, 13 de noviembre, pág. 1).

De igual manera en su artículo 36. Establece lo siguiente:

Por el interés estratégico alimentario de la Nación, y a fin de asegurar la sustentabilidad de los recursos pesqueros, se reserva de manera exclusiva a los pescadores y pescadoras artesanales, y de subsistencia o sus organizaciones comunitarias, la explotación en los caladeros de pesca de los siguientes recursos hidro biológicos: Sardina (*Sardinella aurita*), 2. Pepitona (*Arca zebra*). (Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Pesca y Acuicultura, 2014, 13 de noviembre, pág. 1).

La actividad pesquera venezolanas se enfocan principalmente en tres especies marinas, en el ámbito de la pesca comercial artesanal pepitona (*Arca zebra*) y las sardinas (*Sardinella aurita*) y en el ámbito de la pesca comercial industrial el atún rojo (*Thunnus spp.*) y atún aleta amarilla (*Thunnus albacares*). (<http://www.innovaven.org/>, s.f.).

Entre las políticas públicas en materia pesquera implementadas por el Estado venezolano, a través del ente rector en la materia, el Ministerio del Poder Popular de Pesca y Acuicultura, esta promover la práctica de pesca y acuicultura responsable mediante la regulación de prácticas pesquera que puedan afectar la biodiversidad, los procesos ecológicos y ecosistemas, eliminar gradualmente todos

los tipos de pesca de arrastre y controlar el aumento de la carga de trabajo pesquera con el fin de evitar el agotamiento de las poblaciones de peces.

En este escenario, y en relación a la gestión pública en Venezuela y de manera concreta en materia de políticas públicas en el sector pesquero nacional, bien vale analizar los procesos administrativos establecidos para la asignación de subvenciones a la industria pesquera nacional.

La diversidad de definiciones de subvenciones, depende de la perspectiva y el propósito del análisis que se desee realizar.

Según el portal Economipedia, Subvención es una aportación de tipo económico percibida por una persona o grupo de personas desde un organismo público, la cual no debe reembolsarse. Su objetivo es ayudar a llevar a cabo una actividad que necesita una inversión alta o a la que la persona en cuestión no podría hacer frente en solitario. (Economipedia, s.f.).

La Organización Mundial del Comercio establece en su definición de subvención: Hay dos tipos generales de subvenciones: las subvenciones a la exportación y las subvenciones internas. Las primeras constituyen un beneficio conferido a una empresa por el Gobierno que está supeditado a las exportaciones. Las segundas constituyen un beneficio que no está directamente vinculado a la exportación. (Organización Mundial del Comercio, s.f.)

Por ser la industria pesquera una actividad cuya materia prima radica en un recurso natural el cual no puede ser producido o regenerado, toda política pública en la materia debe estar sujeta a garantizar el

aprovechamiento sustentable, la sostenibilidad del recurso, su conservación, permanencia en el tiempo y aumento por repoblación, esto evidentemente incide directamente en las políticas de asignación de subvenciones o créditos para el área pesquera. Estos objetivos solo se pueden lograr mediante adecuadas políticas públicas que van desde las actividades captura y extracción, transporte y transformación, hasta su llegada al consumidor final.

## RESULTADOS

En Venezuela el órgano rector en materia de actividad pesquera es el Ministerio del Poder Popular para la Pesca y Acuicultura, tiene como finalidad formular, adoptar y evaluar las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos destinados a potenciar el sector pesquero y acuícola, así como, la ordenación de los recursos destinados a la industria. Esto mediante sus entes adscritos.

El análisis de las políticas públicas del Estado venezolano en materia de asignación de recursos a la industria pesquera, determino que en la actualidad se encuentran focalizadas al subsidio del combustible, tanto para la pesca industrial como para la pesca artesanal, garantizando una asignación de ciento veinte litros (120) por cada embarcación dedicada a la pesca artesanal. En el caso de la pesca industrial, este subsidio se encuentra sujeto a la capacidad de almacenamiento y la bitácora de pesca.

Actualmente ante la problemática presente en el país con la producción y suministro de combustible tipo Diésel, una gran parte de la flota pesquera industrial artesanal se encuentra paralizada.

El Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (Insopesca) es el brazo ejecutor de la supervisión de las políticas públicas, en tanto que el Fondo Pesquero y Acuícola de Venezuela, es el ente ejecutor en materia de gestión de acciones crediticias en el sector, estos financiamientos son otorgados de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Pesca y Acuicultura, y se encuentran enfocados al fortalecimiento de la capacidad productiva.

En la actualidad el otorgamiento de recursos financieros tiene como objetivo el sector pesquero industrial, específicamente para el procesamiento de productos terminados.

## CONCLUSIONES

Las políticas del Estado venezolano en materia de asignación de recursos financieros y no financieros a la industria pesquera nacional, garantizan la producción nacional en el sector, así como, el crecimiento del comercio internacional del pescado, el cual a principios del año 2022 se incrementó en un 37%.

Así mismo, el desarrollo de estas políticas gubernamentales ha permitido el impulso de la industria camaronera nacional, la cual hoy día, es catalogada como una de las de mayor producción en América Latina garantizando el consumo interno como la exportación.

Todo esto, manteniendo un equilibrio sostenible entre la producción pesquera y la conservación del medio, fomentado la pesca responsable y evitando el colapso de las poblaciones de peces, moluscos y crustáceos.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alfonzo, I. M. (1998). *Técnicas de Investigación Bibliográfica*. Caracas: Contexto Editores.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2014, 13 de noviembre). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Pesca y Acuicultura. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2014, 13 de noviembre). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Pesca y Acuicultura. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. Obtenido de <https://pandectasdigital.blogspot.com/2016/08/ley-de-pesca-y-acuicultura.html>
- Bertolotti, M. I. (4 - 7 de Noviembre de 2008). *Pesca Responsable y Planificación Estratégica de la Investigación Pesquera*. Buenos Aires, Argentina.
- Bertolotti, M. I. (2008). *Principios de Política y Economía Pesquera*. Buenos Aires: Dunken. Recuperado el 01 de noviembre de 2022, de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2229>
- de, A. N. (13 de noviembre de 2014). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Pesca y Acuicultura. *Gaceta Oficial la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas, Venezuela: *Gaceta Oficial la República Bolivariana de Venezuela*.
- Economipedia. (s.f.). *economipedia.com*. Recuperado el 22 de octubre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/subvencion.html>
- Gil, I. M. (2006). *Las Subvenciones de la Política Pesquera Comunitaria*. *Ecología Política*, 32 - 67. Recuperado el 01 de noviembre de 2022, de <file:///C:/Users/NotebookWIN10/Downloads/Dialnet-LasSubvencionesDeLaPoliticaPesqueraComunitaria-2232165.pdf>
- Janua Coeli Silva Araque, L. a. (2013). *Administración Municipal en las Organizaciones del Sector Pesquero Artesanal*. Maracaibo: Fondo Editorial UNERMB.
- Maradiaga, J. R. (2015). *Técnicas de Investigación Documental*. Managua, Nicaragua.
- Melendez, H. V. (Enero - Junio de 2017). *Planificación y Gestión Política: Un Enfoque Reflejo desde el Contexto Legal Venezolano*. *Investigación Administrativa - Versión On Line* ISSN 2448-7678 .
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). <https://www.wto.org/>. Recuperado el 18 de octubre de 2022, de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/subsidy\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/subsidy_s.htm)
- Venezuela, G. d. (s.f.). <http://www.innovaven.org/>. Obtenido de <http://www.innovaven.org/quepasa/agrosec8.pdf>

## AUTOR

### **Magallanes Carlos Eduardo**

Licenciado en Ciencias Fiscales Mención Aduana y Comercio Exterior. I.U.T  
 Magister Scientiarum en Negociaciones Económicas Internacionales ULAC  
 Doctorante en Ciencias Gerenciales – ULAC  
 Asesor 2do Vicepresidencia de la Asamblea Nacional 2022-2023

# GESTIÓN PRESUPUESTARIA COMO PROCESO FUNCIONAL DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA MUNICIPAL

## BUDGET MANAGEMENT AS A FUNCTIONAL PROCESS OF THE MUNICIPAL STRATEGIC MANAGEMENT

Medina León, Brígida Emilia

[Brigida2501@gmail.com](mailto:Brigida2501@gmail.com)

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

La actual sociedad contemporánea está asistiendo a una radical transformación de la gestión presupuestaria pública, fundamentalmente en lo concerniente a nuevos modos de gerenciar esos presupuestos públicos, poniendo de relieve en forma preponderante, la participación activa y protagónica de los actores locales a lo largo de todo el proceso de diseño, concepción, ejecución control y evaluación de las actividades contempladas en este documento operativo. Toda esta nueva dinámica organizacional es objeto de análisis y debate académico al conformar un apasionante campo de investigación. Bajo estas premisas se desarrolló el presente artículo documental enfocado en abordar la gestión presupuestaria como proceso funcional de la gerencia estratégica municipal, a efectos de generar insumos para una amplia discusión acerca de la clara necesidad de acometer procesos de modernización de la gestión presupuestaria a nivel de los entes públicos, tal como el caso de las alcaldías. En este sentido, a lo largo del desarrollo del artículo, se pone de relieve la urgencia de articular un renovado modelo de gerencia enfocado en una visión de totalidad, vinculación de la ciencia y la tecnología con la sociedad, comunicación de los impactos de la gerencia, dirección como asunto de utilidad pública, junto a la autonomía, confianza y sensibilidad intelectual. En este sentido, la articulación sistemática de estas perspectivas constituye un modelo alternativo dirigido a fortalecer el desempeño organizacional en los espacios públicos, considerando en forma prioritaria el abordaje social de la gerencia, no sólo como hecho administrativo, sino también y más relevante, como una práctica compleja.

**Palabras clave:** presupuesto, proyecto, gerencia, proceso, municipio

### ABSTRACT

The current contemporary society is witnessing a radical transformation of public budget management, fundamentally with regard to new ways of managing these public budgets, emphasizing in a predominant way, the active and leading participation of local actors throughout the entire process. the process of design, conception, execution, control and evaluation of the activities contemplated in this operational document. All this new organizational dynamic is the subject of analysis and academic debate as it forms an exciting field of research. Under these premises, this documentary article was developed focused on addressing budget management as a functional process of municipal strategic management, in order to generate inputs for a broad discussion about the clear need to undertake budget management modernization processes at the level of public entities, such as the case of mayors. In this sense, throughout the development of the article, the urgency of articulating a renewed management model focused on a vision of totality, linking science and technology with society, communication of the impacts of management is highlighted. , management as a matter of public utility, together with autonomy, confidence and intellectual sensitivity. In this sense, the systematic articulation of these perspectives constitutes an alternative model aimed at strengthening organizational performance in public spaces, considering as a priority the social approach of management, not only as an administrative fact, but also and more relevant, as a complex practice.

**Keywords:** budget, project, management, process, municipality

## INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista de una eficiente planificación estratégica gerencial, sobre todo en el ámbito público, tal como la gestión de los municipios, resulta crítico el tema del manejo presupuestario. Este representa una responsabilidad fundamental de todo ente público al implicar la rendición de cuentas de los dineros pertenecientes a cada uno de los habitantes del municipio.

A tal fin, estos entes construyen, según las directrices normativas nacionales y regionales del caso, los planes operativos con el objetivo de reflejar distintas las metas, objetivos y estrategias a desarrollar a lo largo de un horizonte de tiempo, por lo general, durante un año. Es dentro de estos planes operativos anuales donde se incluyen el presupuesto municipal y corresponde éste, a una detallada descripción de las fuentes de recursos de donde provendrá el dinero para alcanzar esos objetivos, estrategias y metas; especificando en cada caso, las partidas presupuestarias de cómo será ejecutado cada cantidad de recurso asignado.

Hoy día, el manejo presupuestario de carácter público, se concibe bajo un marco integral de tecnología financiera, por tanto, ya no sólo se le considera como una simple expresión financiera de los planes ejecutivos, sino por el contrario, el presupuesto es en sí mismo, el instrumento de planificación por excelencia donde se llega a recoger toda el contenido político e ideológico del gobierno, materializado en las partidas y en los montos asignados a estas, con fines claros de impacto social, cultural o técnico.

Bajo esta concepción, el presupuesto y más aún, la gestión

presupuestaria, se transforma en herramienta vital dentro del esquema operativo de cualquier dependencia pública, como en este caso, la alcaldía. Así, la gestión presupuestaria posibilita definir el plan operativo anual e incluye, los indicadores y parámetros para su correcta ejecución, control y evaluación. Cada una de estas fases constituye en su conjunto, la gestión presupuestaria pública.

En el contexto anterior, se considera al presupuesto público como un instrumento de gestión del Ejecutivo Municipal orientado a alcanzar resultados favorables en pro de su población objetivo, teniendo como fin último, la eficiente prestación de los servicios bajo su competencia y el logro de las metas propuestas con los mayores índices de cobertura equidad, justicia social, inclusión, eficacia y eficiencia.

Asimismo, en el documento de presupuesto se fija claramente el límite máximo de gasto durante el período fiscal considerado, así como las fuentes de ingresos de donde se financiarán los proyectos considerados, asociándolos a la disponibilidad y prioridad de fondos públicos, atendiendo a un carácter de estricto equilibrio fiscal.

En el caso de las alcaldías, la formulación y gestión del presupuesto, se rigen por la normativa emanada de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) atendiendo a lo estipulado en la Constitución de la República (ANC, 1999), en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (AN, 2015) y sus reglamentos, donde se indican los pasos a seguir por toda dependencia pública para elaborar el presupuesto.

Sobre este renovado marco institucional se ha configurado un nuevo esquema jurídico para la concepción y desarrollo de la administración pública, destacando en forma particular una nueva visión de país con nuevos actores y procesos de carácter administrativos dando lugar a la actualización de leyes, políticas y organismos públicos con la clara responsabilidad de impulsar un nuevo orden Ejecutivo dentro del territorio nacional, siendo a la vez, sustento de las acciones de cada uno de esos entes públicos regionales y locales (García & Piña, 2013).

Es así como un elemento a destacar dentro de esta nueva arquitectura pública, lo representa el mayor grado de participación ciudadana otorgada por mandato constitucional en cada ámbito de la vida política del país, incluyendo la construcción participativa de los presupuestos municipales, como estrategia dirigida a darle un protagonismo relevante a las comunidades locales como receptores finales de todas y cada una de las acciones a ejecutar por las diferentes dependencias de gestión pública, teniendo como lazo conector, toda la serie de necesidades identificadas por estos actores sociales locales.

Son entonces los planteamientos anteriores, el marco dentro del cual se inscribe el presente artículo, orientado al abordaje teórico de la gestión presupuestaria como un proceso funcional de la gerencia estratégica municipal, al considerar ese documento como instrumento clave para la eficiente asignación y control de recursos financieros.

De esta manera, se ubica al presupuesto municipal dentro de una categoría de importancia capital al representar la expresión monetaria estipulada en los estados financieros de la alcaldía y describir de forma detallada, los distintos tipos de ingresos a percibir y egresos a erogar dentro de un horizonte de tiempo determinado, por tanto, al analizar los componentes teóricos rectores de la gestión presupuestaria, se brindaría una serie de aportes académicos dirigidos a contribuir con una ejecución acorde a las normativas del caso y brindar potenciales elementos de innovación para considerar diferentes escenarios factibles de aplicar, a la luz de las actuales corrientes y tendencias en materia de gerencia y administración de presupuestos.

Lo acotado anteriormente, tiene su mayor expresión en la implementación en el país de un nuevo proceso político, cuyo núcleo central es el fomento y puesta en práctica de mayores niveles de participación democrática de las comunidades como vía expedita para dejar atrás prácticas públicas excluyentes de la soberanía popular. Es así como la visión de la actual concepción política, se dirige en forma franca, hacia la expansión del componente social y la abierta experiencia de la participación ciudadana.

### CONTEXTO TEÓRICO

Conceptualmente, la gestión presupuestaria se corresponde como el agregado concatenado de diferentes tipos de principios, normas, recursos y procesos vinculados sistemáticamente para gerenciar fondos públicos, así como aquellos recursos propios recaudados, en función de distintos objetivos y metas

trazadas por la instancia ejecutiva del caso, sea en el nivel nacional, regional o municipal. Este esquema de carácter administrativo, transforma al proceso presupuestario en una intención atributiva materializada en programas operativos bajo una perspectiva de largo plazo, orientada bajo la gerencia política de cada dependencia pública en particular (Romero, 2002).

Es precisamente mediante la gerencia pública, la vía a través de la cual el Estado interacciona e interactúa con sus ciudadanos, bajo la forma de diversos entes oficiales, ya sea al prestarle diferentes tipos de servicios o brindarles programas de asistencia ciudadana, así como mediante el fomento de variadas actividades productivas, muchas de las cuales, llegan a representar fuentes de ingresos para esas dependencias oficiales y son por tanto, objeto de regulación por parte de otras entidades públicas, bajo una normativa específica reguladora de estas actividades.

Sobre este particular, el ente con la potestad de recaudar y reasignar recursos públicos, es la denominada Hacienda Pública. Este órgano tiene como responsabilidad primaria, custodiar todos aquellos bienes (tangibles e intangibles) pertenecientes a cada territorio en el país, mediante esquemas de planificación, dirección y control de todo ese cúmulo de actividades bajo su tutela y responsabilidad. Así, en el ámbito municipal, el responsable de la Hacienda Pública del Municipio, es la figura del Alcalde, entre cuyas atribuciones de primer orden, destaca la efectiva gerencia financiera – administrativa del municipio, en concordancia con las normas de control

presupuestaria propias de distintos órganos como el Ministerio del Poder Popular de las Finanzas, la ONAPRE, el Concejo Municipal, el Consejo Local de Planificación Pública, la Contraloría Municipal o el Control Ciudadano (Díaz & Pacheco, 2015).

Estas características propias de la actuación pública relativas al presupuesto, lo transforman en una herramienta de carácter financiero, económico y social, la cual permite a la autoridad municipal, la planificación estratégica de su gestión sobre la base del mayor índice de equilibrio entre ingresos y egresos, atendiendo a las actividades desarrolladas en un determinado lapso de tiempo (Pereira, 2002).

En el caso particular de la ONAPRE, esta instancia recibe la información relativa al presupuesto, mediante una ordenanza donde se refleja su aprobado por el Concejo Municipal. Este nivel de autonomía lo ostenta el municipio al constituir la unidad político primaria de organización del país, con el específico fin de brindar y garantizar el bienestar común a nivel local, mediante la aplicación de una serie de cursos de acción coordinados y orientados al logro de claros objetivos, plasmados en el presupuesto público municipal (ONAPRE, 2020).

Asimismo, es la misma Constitución de la República, en su artículo 168 (ANC, 1999) quien define al municipio como la unidad política primaria de organización nacional, gozando por tanto, de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites establecidos en esa carta magna. En tal sentido, es precisamente objeto de autonomía municipal, la gestión de distintas materias propias de su

competencia, en consecuencia, dentro de las cuales, resalta la gestión presupuestaria.

Igualmente, y dentro del mismo marco constitucional, un novedoso tema de avanzada institucional lo representa la inclusión, para el cumplimiento de esa serie de competencias, de la participación ciudadana a lo largo de todo el proceso de definición y ejecución de la gestión pública de la instancia municipal.

Este mandato es detallado ampliamente en la Ley de los Concejos Locales de Planificación Pública (AN, 2002) y en la Ley de los Concejos Comunales (AN, 2006). Ambos instrumentos jurídicos tienen como fin último, incorporar el protagonismo directo de los ciudadanos del municipio durante todo el proceso de definición de las prioridades de inversión pública del municipio; así como la discusión y aprobación del presupuesto público del municipio, además del control durante su ejecución.

Ahora bien y aun cuando es el ente municipal, la entidad responsable de llevar adelante el proceso de planificación, elaboración, administración y ejecución de todos los recursos recibidos de fuentes públicas; igualmente debe cumplir con una serie de cuatro fases estrechamente interrelacionadas, tales como son: formulación, discusión y aprobación, ejecución, evaluación y control (ONAPRE, 2020).

La formulación corresponde a la fase de inicio de todo el proceso de gestión presupuestaria. Está regida por los lineamientos vigentes de política presupuestaria de ingresos, tales como creación de nuevos impuestos o modificación de los existentes. Por otro lado, se considera igualmente la política de

gastos, donde un elemento clave para el caso de Venezuela, es el incremento del salario mínimo nacional o la variación del índice inflacionario. La fase culmina al presentar el proyecto de presupuesto municipal ante el Concejo Municipal en sesión especial para su discusión y aprobación, durante la segunda fase, mediante la celebración de acciones deliberativas dirigidas las cuales pueden o no, corregir y reformular el proyecto original de presupuesto.

Una vez aprobado, el presupuesto pasa a la tercera fase, de ejecución presupuestaria. En otras palabras, hacer realidad cada una de las partidas y programas contentivos del documento aprobado, en tiempo y espacio. Finalmente, la ejecución presupuestaria realizada es objeto de evaluación y control con el propósito de poner de relieve potenciales errores u omisiones durante la tercera fase y, en consecuencia, implementar los correctivos necesarios en un tiempo perentorio.

Durante esta última fase, es clave la retroalimentación entre actores involucrados directamente con la puesta en marcha del presupuesto, a fin de adoptar las enmiendas sugeridas para próximas ejecuciones presupuestarias; más aún cuando entes como el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas viene incorporando mecanismos para adelantar la reestructuración de todo el sistema administrativo, con miras a dotarlo de un mayor grado de dinamismo y agilidad para una eficiente gestión municipal.

Como se evidencia, la articulación de estas etapas se concibe bajo un enfoque sistémico integral donde se incluyen una serie de procesos y

mecanismos relativos al ámbito administrativo y financiero, los cuales se orientan a la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos públicos para satisfacer las necesidades colectivas del municipio.

### **RUTA METÓDICA**

Para lograr el objetivo del presente artículo, tal como es el abordaje teórico de la gestión presupuestaria como un proceso funcional de la gerencia estratégica municipal, considerando el presupuesto como el instrumento clave para la eficiente asignación y control de recursos financieros; se contextualiza el estudio bajo los postulados afines al método cualitativo y de manera concreta, dentro del enfoque fenomenológico y los lineamientos propios de la hermenéutica (Husserl, 1962).

Es así como este esquema metódico permitió desarrollar una hoja de ruta dirigida a analizar la realidad de la gestión presupuestaria a la luz del actual andamiaje institucional sobre el cual se sustenta y discurre su aplicación hoy día en todas aquellas dependencias de carácter oficial, tal como en este caso, la alcaldía.

Este procedimiento favoreció la emergencia de los supuestos epistemológicos asociados a la práctica gerencial de la gestión presupuestaria municipal, siendo en tanto, objeto de análisis y contraste teórico. De esta manera y atendiendo a los preceptos anteriores, la revisión documental se inició con una exploración de la bibliografía vinculada al procedimiento de la gestión presupuestaria y de forma particular, enfocada en las últimas directrices emanadas de diversos órganos competentes referidas a las adecuaciones y reformulaciones vigentes a la fecha.

Este actuar metódico dirige la atención ontológica del estudio, hacia el presupuesto municipal y el marco normativo utilizados durante todo el proceso de ejecución presupuestaria; adquiriendo en tanto la condición de realidad operativa de análisis. En consecuencia, el análisis bibliográfico se centró en las siguientes fuentes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Instructivo N° 21, emanado de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y referido a la formulación de la ordenanza de presupuesto anual de ingresos y gastos de los municipios
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público
- Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública
- Ley de los Consejos Comunales.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **Generalidades del presupuesto**

Aunque en los acápites anteriores se hizo un primer esbozo acerca de las características propias relativas al presupuesto como instrumento de la gestión municipal, acá se busca destacar su relevancia como unidad básica para sustentar en forma estructural, ese tipo gestión especializada. En tal sentido, el presupuesto se transforma en un medio para el accionar desde una perspectiva económica, de todas aquellas decisiones de tipo operativo plasmadas en cada uno de los programas y planes concebidos por el municipio.

A partir de estos atributos del presupuesto, emerge su condición de elemento sistemático formal para el efectivo desempeño de las funciones

administrativas de planificación y control; por tanto, es allí donde recae su carácter de elemento crítico e indispensable del proceso de planeación, al posibilitar la proyección cuantificada de los ítems económico – financieros requeridos por cualquier actor productivo, a la hora de valorar y cuantificar el cumplimiento de sus objetivos. En definitiva, la principal finalidad del presupuesto, recae en su versatilidad a la hora de determinar de la mejor forma, el proceso de asignación y utilización de recursos, junto al control operativo de todas las actividades de una organización, en términos financieros (Burbano & Ortiz, 2000).

En este sentido, la utilidad del presupuesto queda reflejada como instrumento de planificación y control administrativo, donde confluyen los objetivos de la organización, traducidos en términos financieros facilitar su asignación atendiendo a diversas técnicas y estrategias sustentadas en criterios de carácter integral y sistémicos para una eficaz gestión presupuestaria.

Ahora bien, en este punto es imperativo resaltar la importancia clave del factor humano como elemento crucial de la gestión presupuestaria. Son sin lugar a duda, la capacidad, el compromiso, la persuasión y la inteligencia de los responsables de gerenciar el presupuesto, los atributos diferenciadores a la hora de transformar un documento oficial, en un verdadero instrumento para la acertada y eficiente toma de decisiones. De esta manera, los presupuestos llegan a reflejar fielmente la verdadera personalidad de quienes son responsables de su conducción (Mallo & Merlo, 2000).

### **Marco normativo para la formulación presupuestaria**

Desde la perspectiva institucional, el presupuesto municipal se considera, según la (ONAPRE, 2020), como el instrumento expedito para la planificación, administración, control y gestión gubernamental, donde se deben reflejar las distintas prioridades asociadas a cualquier gobierno local. Por otro lado, este instrumento tiene la cualidad única de permitir el acceso de los ciudadanos a los bienes y los servicios públicos conforme a las diferentes políticas de desarrollo económico y social emanadas por el Estado en el contexto de su visión de país.

Desde este punto de vista ejecutivo y sobre la base del cumplimiento de todas las disposiciones constitucionales y legales normativas de la administración financiera del sector público venezolano, es precisamente la ONAPRE, el ente responsable de emitir las pautas legales dirigidas a promover la correcta administración del patrimonio público, a fin de asegurar, entre otros, los siguientes objetivos clave:

- Proporcionar las directrices de orden legal y técnico a desarrollarse en el ámbito presupuestario del sector público municipal.
- Promover la guía normativa para la adecuada formulación presupuestaria de manera estructurada, a efectos de construir de forma idónea, el Proyecto de Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos Municipal.
- Sistematizar en un registro único, la información estadística relacionada con el tema presupuestario y financiero municipal, con el propósito de servir de

insumo clave de apoyo durante el proceso de toma de decisiones.

En función de los anteriores postulados institucionales, el marco normativo rector a la hora de formular el presupuesto municipal, se rige por una serie de disposiciones, las cuales se recogen de forma detallada en la tabla 1.

Estas normas se expresan en orden jerárquico destacando los artículos relevantes contenidos en los decretos, leyes, resoluciones, providencias y demás instrumentos aplicables al proceso de elaboración y formulación presupuestaria. A efectos de este estudio, se obvia el marco sancionatorio.

**Tabla 1.** Marco normativo aplicable a la formulación del presupuesto municipal

Ordenamiento Jurídico	Fecha y N° de la Gaceta Oficial	Artículos
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Enmienda N° 1).	19 de febrero de 2009 Gaceta Extraordinaria N° 5.908	311 al 315
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.	15 de diciembre de 2015 Gaceta Extraordinaria N° 6.210	5 Numerales: 4, 6, 7, 9, 12, 13,15, 26, 27, 71 y 72.
Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público.	17 de diciembre de 2014 Gaceta N° 6.147	14 y 15.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública	17 de diciembre de 2014 Gaceta N° 6.147	1, 2, 3, 8, 20, 28, 30, 32, 44, 70, 96, 97, 98, 103, 109, 110 y 119.
Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.	23 de diciembre de 2010 Gaceta Extraordinaria N° 6.013	9, 29, 43 y 44.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores	07 de mayo de 2012 Gaceta Extraordinaria N° 6.076	6, 9, 146, 442 al 447.
Ley Orgánica del Poder Público Municipal.	28 de diciembre de 2010 Gaceta Extraordinaria N° 6.015	138, 139, 140 y 141, 233 al 241.
Ley Orgánica del Poder Popular.	21 de diciembre de 2010 Gaceta Extraordinaria N° 6.011.	09. 14, 17 y 24.
Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal.	21 de diciembre de 2010 Gaceta Extraordinaria N° 6.011.	02, 07, 08, 09, 10 numeral 01, 22 y 53.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.	18 de noviembre de 2014 Gaceta Extraordinaria N° 6.148.	19, 20, 30, 31, 38, 39, 40, 41, 74, 75, 76 77 y 78.
Ley Orgánica de Contraloría Social.	21 de diciembre de 2010 Gaceta Extraordinaria N° 6.011.	1, 4, 5, 7, 8, 9 y 16.

Fuente: (ONAPRE, 2020)

**Tabla 2.** Marco normativo aplicable a la formulación del presupuesto municipal

Ordenamiento Jurídico	Fecha y N° de la Gaceta Oficial	Artículos
Ley Orgánica de las Comunas.	21 de diciembre de 2010 Gaceta Extraordinaria N° 6.011.	22, 32, 34, 47, 49 y 62.
Ley Orgánica de los Consejos Comunales.	28 de diciembre de 2009 Gaceta N° 39.335.	30, 34 numeral 4, 47, 50 y 59.

Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno.	22 de febrero de 2010 Gaceta N° 5.963. Extensión N° 39.371.	02, 07, 22 y 25.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Contra la Corrupción.	19 de noviembre de 2014 Gaceta Extraordinaria N° 6.155	06 al 08, 10, 54 al 62.
Ley del Estatuto de la Función Pública.	06 de septiembre de 2002 Gaceta Extraordinaria N° 37.522.	15 y 50.
Reforma Parcial. Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública.	03 de junio de 2015 Gaceta Extraordinaria N° 6.184.	05 numeral 19.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas.	13 de noviembre de 2014 Gaceta Extraordinaria N° 6.154.	6 numeral 18, 23, 39, 40, 106, 108, 109, 111, 113, 115 numeral 4.
Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema de Tesorería.	10 de mayo de 2006 Gaceta N° 38.433	16 al 18, 22, 27, 29 y 65.
Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema Presupuestario.	12 de agosto de 2005 Gaceta Extraordinaria N° 5.781.	2 al 5, 7, 10, 38, 39, 41 y 43
Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema de Contabilidad Pública.	12 de diciembre de 2005 Gaceta N° 38.333	2, 3 y 6.
Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas.	19 de mayo de 2009 Gaceta N° 39.181	2 y 3.
Reglamento de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno.	17 de mayo de 2012 Gaceta N° 39.924.	1 al 5, 9, 26, 36 numeral 2 y 4, 37 al 42, 50, 53, 54 y 62.

Fuente: (ONAPRE, 2020)

Tal como se evidencia es amplio y muy variado, el marco normativo dentro del cual se desarrolla el proceso de gestión presupuestaria a nivel municipal. Son diversos los instrumentos de orden jurídico, no sólo para el desarrollo en sí del proceso, sino de igual forma, en lo atinente a su vigilancia, control y seguimiento.

Por otro lado, este marco normativo brinda la oportunidad para expresar en toda su dimensión, la política presupuestaria y financiera de, en este caso, la alcaldía; por tanto, es una ocasión inigualable para poner de relieve la visión concebida desde este ente municipal relativa a la aspiraciones y necesidades de la entidad en términos de políticas, metas sectoriales y acciones estimadas desarrollar

en un ejercicio económico financiero concreto.

### **La gestión presupuestaria dentro de la estrategia gerencial**

El panorama de la gestión presupuestaria, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, está modelado por un significativo volumen de información y conocimiento tanto sobre el sistema y el proceso, como por la gestión presupuestaria en sí, dentro de la cual destacan tres vectores clave con amplia vigencia hoy día (Ruiz & Caamaño, 2008): por un lado, resalta la intensa labor de estudio e intercambio de experiencias auspiciada por diversos tipos de organizaciones enfocadas en remarcar la creciente conciencia sobre la importancia

de las normas e instituciones en general, y las presupuestarias en particular, para el progreso económico de los países.

El segundo vector se relaciona con el manejo de un idioma común para la expresión uniforme de los documentos de presupuestos, en este caso, se considera al inglés como la lengua de mayor predominancia, soportado fundamentalmente en el mayor acceso a la información presupuestaria en las diferentes naciones, propiciando en tanto, la acuñación de una auténtica terminología internacional en este campo.

Finalmente, el tercer factor descansa sobre las tecnologías de información y comunicación, junto a su ilimitado potencial para la difusión y puesta a disposición de todo aquel ciudadano interesado en información masiva procedente de cualquier lugar del mundo en tiempo real.

Toda esta dinámica demanda un conjunto de transformaciones sociopolíticas cuyo acento se pone en la exigencia de un nuevo patrón de actuación gerencial dirigido a fortalecer esquema de co-gobernabilidad materializados en alianzas estratégicas entre los ciudadanos y el Estado, cuya expresión en Venezuela, se concretó en los modelos de participación ciudadana. Este novedoso modo de integración público, sirve a su vez, de mecanismo de control social, enfocado en fortalecer diversos mecanismos de racionalidad instrumental sobre la base del nuevo conocimiento técnico, económico, ético y político (Romero, 2006).

Es bajo este planteamiento donde la idea de constituir una sociología asociada a la práctica gerencial resultaría decisiva al momento de abordar el estudio

de los nuevos modelos de dinámica democrática, incluyendo de manera determinante la participación ciudadana en la construcción y vigilancia de los presupuestos públicos.

Este nuevo modo de expresión de la práctica gerencial, donde se pondría el énfasis en el matiz sociológico de la gerencia, requiere, sin embargo, profundizar en el manejo de un conjunto de teorías, métodos y procedimientos propios de esta disciplina, los cuales son aplicados para dirigir los procesos productivos dentro de los distintos sistemas económicos y en el marco de diferentes estructuras sociales (Romero, 2006).

Bajo esta nueva concepción de trabajo estratégico, se supera la visión parcelada de sólo administrar (gerenciar) recursos materiales tangibles e intangibles; muy por el contrario, se considera el abordaje directo de todo el talento humano, las relaciones laborales y el impacto de las empresas en el entorno.

De esta manera, se entiende la práctica gerencial en general y la presupuestaria, en particular, como un hecho de tipo histórico, social y político, a partir de donde derivan concepciones sobre el uso técnico de recursos y la dirección de personas, todo ello bajo el criterio de configurarlos como los componentes principales para optimizar el desarrollo de toda una organización con repercusiones importantes en su ámbito de actuación (Romero, 2006).

Tal como se evidencia, hoy día los nuevos esquemas gerenciales demandan del trabajo conjunto de todos los actores involucrados, ya sea directos o indirectos. Por tanto, las tradicionales actividades

básicas gerenciales de planificación, organización, dirección y control; dejan atrás su carácter estático y adquieren en tanto, un matiz de orden integrador y sistemático a lo largo de la verticalidad de la estructura organigráfica de la organización, pero también en la horizontalidad del impacto en aquellos actores donde hace vida, a efectos de alcanzar sus objetivos estratégicos y consustanciarse con la realidad de su entorno (Señalín et al., 2020).

Es así entonces como la gestión presupuestaria, principalmente en un mundo globalizado y competitivo como hoy día, remarca su importancia como instrumento vital para la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de una organización. Consecuentemente, en cada nivel operativo se requiere implementar acciones de planificación asociadas a su correspondiente imputación presupuestaria, entendiendo la particularidad de cada estructura operativa, con la demanda de varios tipos de recursos y con la asignación presupuestaria individual, para facilitar la toma de decisiones y ejecutar las actividades previstas, lo más cercano posible donde son demandadas esas acciones en concreto (Rodríguez et al., 2005).

Resulta claro entonces como el principal desafío para cualquier organización de vanguardia (incluyendo dependencias públicas como la alcaldía), descansa en la eficaz articulación de la gestión presupuestaria con la función de planificación estratégica. Se crea entonces un indisoluble vínculo a través del cual se logra la eficiente asignación de recursos, su seguimiento y evaluación a la luz de toda

la serie de políticas y directrices emanadas desde las instancias coordinadoras (Cruz et al., 2020).

Este proceso toma un mayor matiz de complejidad, al incorporar al conjunto de actores locales beneficiarios de esas acciones; pero a su vez, le otorga el carácter de validez, al ser éstos actores, los responsables de supervisar y ejercer funciones de contraloría social, directamente a lo largo de todo el proceso de ejecución del recurso asignado. En caso contrario, la ausencia de este tipo de vinculación, conlleva múltiples consecuencias de tipo social, político y ético. Igualmente, desde el punto de vista del manejo presupuestario, la falta de articulación entre planificación general y planificación presupuestaria, es caldo de cultivo para la aparición de prácticas inerciales asociadas a la gestión ineficiente del gasto. Asimismo, dificulta el efectivo control de calidad del gasto y el cumplimiento de las metas trazadas (Munch, 2011).

Por tanto, al no existir esta crítica vinculación, la planificación sencillamente se reduce a un elemento estéril, sin más valor a aquel otorgado por la legalidad de un trámite meramente burocrático. La gestión presupuestaria carece de esta manera, de criterios de factibilidad para concretar las acciones estratégicas prioritarias y vitales para los actores locales. Es así como la articulación entre la planificación gerencial y la gestión presupuestaria, representa en consecuencia, una de las primeras acciones prioritarias a definir por toda organización hoy día (Hintze, 2001).

Ahora bien, en términos de responsabilidad de los actores

involucrados, cada uno de los elementos conformantes de esta vinculación, así como las estrategias a seguir y la asignación de recursos, dependen íntegramente de la alta gerencia (el alcalde, en este caso). Por tanto, el llamado directo se dirige a esta instancia de autoridad a fin de darle viabilidad y hacer operativa esta la estrategia organizacional y llegar a cumplir con los objetivos explícitos contenidos en el proyecto de presupuesto (Señalin et al., 2020).

Sin embargo, el éxito de la articulación entre presupuesto y planificación está condicionado por una serie de factores. De entre estos destaca la amplia divulgación de la intención de incorporar la participación como un elemento clave de la estrategia gerencial. Asimismo, se requiere de la internalización de esa intención por parte de todos los afectados por la acción a ejecutar, a fin de promover su cohesión operativa y el manejo de una misma visión y perspectiva de actuación (Pallarols, 2011).

Concordando con los planteamientos anteriores, son entonces los funcionarios de máxima autoridad, los llamados a implementar todo el conjunto de herramientas a su disposición para fomentar una participativa toma de decisiones a nivel local. Por tanto, la responsabilidad recae en el elemento humano como factor crucial para el éxito de todo el proceso, ya corresponda este a la gestión presupuestaria o a la planificación estratégica a nivel organizacional. Este accionar requiere en consecuencia, de una alta dosis de capacidad cognitiva, compromiso con la labor a emprender, persuasión para involucrar a todos los actores y

conocimiento sobre la práctica estratégica gerencial a fin de transformar el sistema presupuestario, en un mecanismo dirigido a alcanzar el éxito de los objetivos trazados por la organización (Señalin et al., 2020).

Es acá donde sin lugar a duda destaca la fase de seguimiento durante toda la actuación de los funcionarios responsables a lo largo de la cadena de autoridad y ejecución de las actividades consideradas dentro del presupuesto. Es en este punto, donde se constatan los resultados reales, con los previamente planificados; más aún cuando en muchos de los procesos organizativos proyectados, se involucran varios actores responsables, requiriendo en consecuencia, la articulación conjunta de las acciones emprendidas por uno y otro actor.

Este proceso da lugar a escenarios con distinto grado de participación y corresponsabilidad para una misma actividad. Acá, la corresponsabilidad se representa en términos del alcance y del mecanismo de participación del actor involucrado. Por ello, la asignación de responsabilidades demanda de la dependencia ejecutora, el uso de sistemas eficientes de control detallado en tiempo real, con la suficiente robustez para generar índices orientados a la eficiente toma de decisiones (Cruz et al., 2020).

De esta forma no se está hablando solamente del monitoreo de recursos financieros, materiales o económicos; por el contrario, el enfoque se centra más allá de la racionalidad del recurso, en el impacto social de la acción ejecutada, lo cual resulta crítico para el caso de una dependencia pública como la alcaldía.

A partir del accionar bajo este criterio, se incorporan a la gestión

presupuestaria un cúmulo de elementos orientados a la modernización del proceso, centrando el punto de mira en el logro pleno de los resultados estimados dentro del horizonte de tiempo estimado en el documento de presupuesto. Así se incorporan elementos críticos de transparencia en el proceso, a fin de alcanzar el mayor nivel de eficacia y eficiencia a lo largo de todo el proceso de asignación y gestión de los recursos (Maluquer, 2012).

### REFLEXIONES FINALES

La formulación y más aún, la gestión presupuestaria, dejó atrás la visión estática de un documento aislado dentro de una organización sin vinculación con su entorno. Al contrario, hoy día se requiere al momento de diseñar un presupuesto en una entidad pública como una alcaldía, el profundo entendimiento del contexto sociocultural hacia donde se dirige el impacto de las acciones contenidas en ese documento operativo.

Este renovado accionar, demanda de los actores responsables directos de la planificación estratégica de las organizaciones al momento de elaborar un presupuesto, visibilizar y poner en práctica innovadoras competencias gerenciales a efectos de tomar en cuenta e incorporar, elementos enfocados en la simplificación de trámites operativos, descentralización de competencias, mayores niveles de responsabilidad individual, así como la transparencia al momento de la auditoría de resultados y rendición de cuentas sobre la eficiente asignación y ejecución de los recursos públicos (Núñez et al., 2018).

Dentro de este contexto, las etapas integrantes de la gerencia estratégica:

planificación, organización, dirección y control, conforman un entramado de funciones interdependiente aplicadas por todo gerente durante su desempeño organizacional. De todas ellas, desde todo punto de vista, es la función planificación la base concreta para desarrollar sistemática y coherentemente el resto de funciones operativas; resaltando la función contralora, a través de cuya aplicación se obtiene la información primaria para realizar las mediciones, ajustes, así como la acertada y oportuna toma de decisiones sobre el desarrollo y ejecución del presupuesto.

De esta manera, no tiene valor estratégico concebir un presupuesto en términos teóricos, sino se cuenta con la estructura organizacional requerida para su puesta en marcha, además de la ausencia de una alta gerencia comprometida con los valores y la filosofía organizacional de la dependencia oficial y con las directrices emanadas de los órganos centrales de tutela y coordinación ejecutiva (Cobo & Díaz, 2019).

Por tal razón, adquiere un urgente matiz prioritario, la necesidad de internalizar todo el accionar de una organización atendiendo al manifiesto plasmado en su misión y en su visión. Sólo así se tendrá la claridad sobre las particularidades del proceso de planificación a emprender y así, dirigir las acciones indispensables para asignar la serie de recursos humanos, técnicos y materiales a emplear durante la ejecución de los cursos de acción contemplados en el presupuesto. Igualmente, este proceder es la base para designar los responsables de cada actividad, junto a los tiempos para

cumplir satisfactoriamente con la ejecución de esas actividades (Santiago, 2018).

Sin embargo, este mecanismo básico y tradicional de la gestión presupuestaria, demanda actualmente superar estructuras burocráticas y tecnocráticas, exigiendo en su lugar, fortalecer un pensamiento sociológico dirigido a motorizar el desarrollo humano sobre el desarrollo administrativo.

Bajo esta nueva concepción, surge el desarrollo sociológico de la gerencia enfocada en la administración pública, como una opción viable sustentadas en cinco perspectivas concretas (Romero, 2006): visión de totalidad, vinculación de la ciencia y la tecnología con la sociedad, comunicación de los impactos de la gerencia, dirección como asunto de utilidad pública y autonomía, confianza y sensibilidad intelectual.

La articulación sistemática de estas perspectivas constituye un modelo alternativo dirigido a fortalecer el desempeño organizacional en los espacios públicos, considerando en forma prioritaria el abordaje social de la gerencia, no sólo como hecho administrativo, sino también y

más relevante, como una práctica compleja donde se hace necesario promover y fortalecer el talento y la inteligencia de los cuadros directivos responsables de adelantar el proceso de gestión presupuestaria y gerencial, en general, mediante la puesta en marcha de un esquema político-académico dirigido al logro de la excelencia (Romero, 2006).

Ahora bien, la tarea de articular las anteriores perspectivas, también exige poner en marcha un ejercicio creativo, integrador y trascendente; focalizado en la construcción de indicadores de calidad técnica, científica y de equidad social al reconocer la práctica de la gestión presupuestaria, como resultado de la convergencia de factores de carácter socioeconómico, cultural y psicológico a partir de donde se moldea un tipo particular de conducta gerencial, la cual en no pocos casos, reproduce las circunstancias propias de donde emerge y se materializa en una representación social de estereotipos negativos asociados a la gestión pública de recursos económicos (Rodríguez & Pérez, 2015)

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADAS

- Burbano, J., & Ortiz, A. (2000). *Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Editorial McGraw-Hill.
- Cobo, E., & Díaz, C. (2019). *Gestión administrativa - presupuestaria y su incidencia en las actividades de control sanitario*. Colloquium. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Cruz, J., Guevara, H., Flores, J., & Ledesma, M. (2020). *Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692.
- Díaz, J., & Pacheco, M. (2015). *Control presupuestario en La Universidad del Zulia, Venezuela*. *Actualidad Contable FACES*, 18(31), 58-79.
- García, B. & Piña, H. (2013). *Institucionalidad venezolana sobre emprendimiento social en el período 1999 - 2010*. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 10(2), 215-234.
- Hintze, J. (2001). *Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados*. VI Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Buenos Aires: CLAD.
- Husserl, E. (1962). *Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica*. Fondo de Cultura Editorial.
- Mallo, C., & Merlo, J. (2000). *Control de Gestión y Control Presupuestario*. McGraw-Hill Interamericana.

- Maluquer, S. (2012). El presupuesto como instrumento para la innovación en la gestión pública: balance y retos pendientes de la reforma presupuestaria de la Generalitat de Catalunya. *Economiaz*, 80(2), 924 - 950.
- Munch, L. (2011). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. Editorial Trillas.
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., & Hinostroza, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761 - 775.
- ONAPRE. (2020). Instructivo N° 21: Formulación de la ordenanza de presupuesto anual de ingresos y gastos de los municipios. Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas. Oficina Nacional de Presupuesto.
- Pallarols, E. (2011). Los escenarios presupuestarios a medio plazo y la experiencia de la Generalitat de Catalunya. *Revista Nota d' Economia*, 99, 358 - 372.
- Pereira, R. (2002). *El Control de gestión de la administración pública*. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Contaduría.
- Rodríguez, G., Rodríguez, B., & Chirinos, A. (2005). Sistema de información en la gestión presupuestaria sector pastas alimenticias. *Revista de Ciencias Sociales*, XI(1), 105-117.
- Rodríguez, M., & Pérez, M. (2015). *Evaluación de las Prácticas Gerenciales*. Universidad Metropolitana.
- Romero. (2006). Aproximación a una sociología de la gerencia. *Gerencia pública y compromiso social. Gestión y Política Pública*, XV(1), 49 - 82.
- Romero, E. (2002). *Presupuesto y Contabilidad Pública*. Ediciones ECOE.
- Ruiz, J., & Caamaño, J. (2008). Tendencias en la gestión presupuestaria a nivel internacional. *Presupuesto y Gasto Público*, 51, 17-57.
- Santiago, N. (2018). *Formulación de presupuestos. Presupuesto maestro*. Universidad Técnica de Ambato.
- Señalín, L., Olaya, R., & Herrera, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: Reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1712.

#### AUTORA

##### **Medina León, Brígida Emilia**

Licenciada en Administración mención: Recursos materiales y financieros de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Magíster en Gerencia Financiera de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Doctorado en ciencias Gerenciales en la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC.

# EL PENSAMIENTO GERENCIAL TRANSCOMPLEJO DESDE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES

TRANSCOMPLEX MANAGEMENT THINKING FROM  
DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONS

Montenegro Núñez, José Antonio

montblack69@gmail.com

Universidad Latinoamericana y del Caribe, ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022  
ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

En el artículo se analiza el pensamiento gerencial, la complejidad y transcomplejidad desde la transformación digital de las organizaciones, la evolución y los cambios para la búsqueda de nuevos conocimientos, abordar los retos de manera eficiente, que permita una nueva cosmovisión de la gerencia. El presente trabajo representa el resultado de una investigación documental realizada con el propósito de comprender las potencialidades que ofrece el pensamiento gerencial transcomplejo en las organizaciones de cara a la transformación digital. El producto intelectual que se presenta es desarrollado desde la perspectiva paradigmática interpretativa, con el apoyo metodológico del enfoque hermenéutico. Una vez realizada la revisión de textos y documentos en el área de interés, se logró demostrar la importancia que otorga la creatividad al pensamiento gerencial en las organizaciones en el contexto actual, revestido de condicionantes como la incertidumbre, caos, impredecibilidad, que son inherentes a la transcomplejidad. De esta manera, la transcomplejidad es un nuevo paradigma en construcción basada en la pluralidad que apertura el conocimiento a diversas interpretaciones, desde las maneras de hacer, comprender, reflexionar y teorizar. Asimismo, es transdisciplinario en el marco de reinención de las nuevas realidades y de la gerencia en su contexto. En la era de la sociedad del conocimiento, es evidente que el crecimiento, evolución, desarrollo y surgimiento de organizaciones virtuales, así como la evolución de la tecnología, ha concebido nuevos conocimientos y nuevo accionar gerencial, puesto que demandan procesos más rápidos y eficaces que garanticen una gestión eficiente que esté de la mano con la ciencia y la tecnología.

**Palabras clave:** Pensamiento Gerencial; Gerencia; Transcomplejidad; Transformación Digital; Organizaciones.

## ABSTRACT

The article analyzes managerial thought, complexity and transcomplexity from the digital transformation of organizations, evolution and changes for the search for new knowledge, addressing challenges efficiently, allowing a new worldview of management. The present work represents the result of a documentary research carried out with the purpose of understanding the potential offered by transcomplex managerial thinking in organizations in the face of digital transformation. The intellectual product that is presented is developed from the interpretive paradigmatic perspective, with the methodological support of the hermeneutical approach. Once the review of texts and documents in the area of interest was carried out, it was possible to demonstrate the importance that creativity gives to managerial thinking in organizations in the current context, coated with conditioning factors such as uncertainty, chaos, unpredictability, which are inherent to the transcomplexity. In this way, transcomplexity is a new paradigm under construction based on plurality that opens knowledge to different interpretations, from the ways of doing, understanding, reflecting and theorizing. Likewise, it is transdisciplinary within the framework of reinvention of new realities and of management in its context. In the era of the knowledge society, it is evident that the growth, evolution, development and emergence of virtual organizations, as well as the evolution of technology, has conceived new knowledge and new managerial actions, since they demand faster and more efficient processes than guarantee efficient management that goes hand in hand with science and technology.

**Keywords:** Managerial Thinking; Management; transcomplexity; Digital Transformation; Organizations.

## INTRODUCCIÓN

Las grandes y constantes transformaciones en diferentes ámbitos del quehacer humano, ya sean económico, social, político, cultural, tecnológico, científico, humanístico y ambiental entre otros; ha llevado al pensamiento gerencial a evolucionar, acelerado por las nuevas tendencias en el mundo de la economía digital, del trabajo, modelos de negocios, tecnologías cada vez más disruptivas. Para Ruiz y Solana (2013) "El abordaje complejo de las realidades socioculturales implica una profunda reflexión crítica sobre los límites del conocimiento" (p:10), ello con el propósito de moldear una organización cada vez más eficiente, que este en consonancia con las exigencias de un mundo globalizado, dinámico y complejo en atención a su carácter multidimensional. En este marco la gerencia enfrenta grandes desafíos, que exigen de ella, no solo la revisión de sus fundamentos, sino también la manera de cómo abordarlos.

Con fundamento en lo anterior, la figura del gerente, como factor direccional de las organizaciones, lo obliga a reflexionar con relación al modo de hacerlo, incorporando nuevos enfoques y desechando aquellos que no generen valor al entorno organizacional; al respecto Benjamín y Fincowski (2009) refiere que "Cuando se enfrenta la necesidad de crear, transformar o simplemente cambiar algo se inicia una mecánica de pensamiento que en algún momento se convertirá en una decisión de cambio" (p:71). Esta decisión generalmente nace del conocimiento y la percepción que el gerente posee de su organización y su entorno. Al respecto Lobo, en Gil. (2017) plantea que "...se parte hacia una nueva concepción de organización, fundamentada en una nueva cosmovisión emergente, transcompleja, hacia una

humanización del conocimiento y de la tecnología..." (p:157).

Lo antes descrito representa la búsqueda de un punto de equilibrio entre el desarrollo tecnológico, su impacto en el entorno social y planetario concebido desde esta óptica, solo bajo la mirada transcompleja. Este observar transcomplejo se configura como un camino posible y transitable para la gerencia que emerge, en una globalidad que se centra en la producción y la productividad que, desde mi punto de vista, "olvidó", por así decirlo, la interconexión que existe entre todos los factores de la vida (seres humanos, animales, plantas, hábitat), para así alcanzar el desarrollo sostenido y sustentable frente a las necesidades humanas.

Por su parte, Luhmann (1998) nos refiere que "Las teorías de la toma de decisiones y de la planificación, de la programación de ordenadores, de la investigación y de la metodología, así como la cibernética y el análisis de sistemas confluyen hacia la complejidad de la complejidad" (p:16). Ello define en pocas palabras la travesía gerencial, la praxis del gerente que inicia con su pensamiento, el cual necesariamente debe adoptar posiciones abiertas, complejas, flexibles, inacabadas, integrales, conectadas e interconectadas, sistémicas; donde lo cualitativo, cuantitativo y dialéctico se complementen, bajo la sinergia que estructura una concepción epistémica multidimensional, fundamentada en un pensamiento emergente, donde conviven diferentes formas de pensamiento, el complejo, transvirtual, gerencial, la inteligencia colectiva, por nombrar sólo algunos, que conduzcan a crear conciencia que conlleve la transformación de estructuras y a los miembros de la organización en el plano epistémico, axiológico, ontológico y praxeológico, en procura del desarrollo colectivo.

En este orden de ideas, se concibe el pensamiento gerencial transcomplejo desde la transformación digital de las organizaciones, como una forma de pensar lo humano, de visualizar el conocimiento y el mundo, en su unidad fundamental, que parte de la diversidad. En este sentido, la complejidad, del latín *complexus*, "lo que está tejido junto", hace referencia a una red interconectada de estructuras, muchas veces fragmentadas de islas de saberes y conocimientos, que hacen posible la comprensión del mundo desde una visión global y solidaria, pero no totalizadora de éste.

Para Morín (2003) la complejidad no representa una reducción o deslinde de la simplicidad, por el contrario, el pensamiento complejo integra las formas simplificadoras de pensar, como un pensamiento total, completo, multidimensional, pero se reconoce en él un principio de incompletud y de incertidumbre, como pensamiento no parcelado, dividido, no reduccionista, pero se identifica lo inacabado e incompleto de su concepción. Integra la incertidumbre y concibe la organización que contextualiza, globaliza, pero también reconoce lo singular y lo concreto de ella.

Al respecto Lanz (2000) nos expresa la existencia una nueva ciencia, la ciencia de la complejidad, de la universalidad en ecología, cultura, estética, del caos, de las distintas racionalidades transdisciplinarias. Por su parte, León y García (2016), mencionan que:

La epistemología transcompleja, reconoce lo trans como un nuevo campo epistemológico, es un "más allá de", que genera otro territorio. Los contenidos de esos espacios que se atraviesan quedan afectados. Al decir trans se cambia la perspectiva del sujeto y su relación con la realidad, genera un campo de existencia de algo complejo. Tiene que ver con la

posibilidad de penetrar los límites y transformar sus contenidos, de llegar superar los binarios, los opuestos, lo fijo, localizado o creado por las disciplinas. En este proceso de superar los límites y sus contenidos se crea lo transdisciplinario, lo transmoderno y lo transcomplejo. El objetivo de la epistemología transcompleja es elaborar un marco epistemológico que pueda ser útil para la explicación, interpretación y transformación de la realidad diversa y compleja. Se intenta mostrar como la teoría y la práctica en un proceso recursivo va delineando algunos principios básicos a considerar. Igualmente, la concepción de sujeto complejo capaz de ser observador y observarse a sí mismo (p:36).

Bajo esta noción Villegas (2005) la denomina ciencia transcompleja. Surge, desde mi percepción, una innovadora forma de concebir la ciencia, cuya pretensión es entender el mundo a partir de redes y de interrelaciones; ella se fundamenta en el consenso y, a la vez, en el conflicto; navegando al mismo tiempo sobre cuatro bases independientes: la racionalidad, el empirismo, la imaginación y la creatividad; para Najmanovich (2001) se configura en la ciencia de la creación, la cual se constituye en una ciencia de múltiples epistemes cognitivas, fundamentadas en la conceptualización, comprensión y explicación multicausal. El término transcomplejo es asumido por la Red de Estudios de la Transcomplejidad, como una nueva cosmovisión investigativa de complementariedad que permite dar cuenta de una realidad múltiple y diversa.

De esta manera, la transformación digital y el desempeño de estas son determinantes para las organizaciones en estas nuevas realidades. Al respecto, Belandier (1990), define transcomplejidad como "Un saber social en completa transformación, para el

cual la sociedad ya no está más establecida en la unidad y la permanencia; el orden y el desorden actúan en ella juntos, la complejidad creciente multiplica en ella los posibles y se convierte en un factor de improbabilidad" (p:12). Desde mi punto de vista, es un nuevo modo de producción de conocimientos, que apuesta más a la integración que a la disciplina. En este, se asume a la investigación, como un proceso bio-afectivo-cognitivo, pero también socio-cultural-institucional-político de construcción de conocimiento (Villegas, 2005); conocimiento que en la práctica le proporciona a la gerencia elementos sólidos para la toma de decisiones.

En este sentido, García (2000). Señala, el conocimiento consiste en un doble proceso constructivo:

La organización de las propias actividades del sujeto, que comienza con la coordinación de sus acciones, continúa con el desarrollo de los mecanismos constructivos del conocimiento, y culmina en la lógica, es decir, en las formas deductivas y los reforzamientos. La organización del material empírico, que comienza con asignación de significados, continúa con comparaciones que conducen a correspondencias y transformaciones elementales y culmina en la interpretación de fenómenos estableciendo relaciones causales. Estos dos aspectos de un proceso único llevarán a obtener respuestas" (p:112).

Es así como los cambios generados en las organizaciones, principalmente, a nivel gerencial, tecnológico, económico, cultural, social y ambiental; conducen a la gerencia que emerge a enfrentar nuevos retos y abrirse a diversas oportunidades y distintos enfoques de la manera en que se llevan los negocios, bajo la incorporación del enfoque transcomplejo, ello con miras a transformar el pensamiento gerencial, que dinamice la

adaptación de las organizaciones a las actuales realidades del contexto global. De acuerdo a lo que antecede, Beladier (1990) refiere que es un saber social en transformación, y la transcomplejidad va más allá de lo complejo, hacia la generación de conocimiento a partir de la comprensión interactiva de las acciones de las personas a partir de la innovación, por la velocidad de la transformación digital que experimentan las organizaciones.

En este apartado cabe referir lo postulado por Schumpeter (1934) en sus estudios de emprendimiento e innovación, referido autor habla que las innovaciones constituyen un elemento fundamental dentro del funcionamiento de un sistema económico, y las que se llevan a cabo se basan en elementos que ya existen, pero que aún no son implementados. Medellín (2013) nos dice que la innovación en los tiempos actuales constituye una de las características que deben visualizar las empresas para obtener ventaja competitiva, al respecto señala "Hoy en día la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite la creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados al mercado, y respalda su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega" (p:21).

Es oportuno citar acá a García (2009), quien argumenta que una empresa innovadora es aquella consciente de los cambios en su entorno, lo que le permite ser capaz de introducir mejoras a sus productos, ya sea en el diseño e implementación de nuevos bienes y servicios, de manera tal que todo ello redunde en la aparición de ventajas competitivas para la compañía. En este sentido considero que la complejidad y el dinamismo del proceso innovador promueven la incorporación de tecnología al

trabajo, ello desde la visión gerencial con carácter humanista, que conlleve la atención constante de las necesidades del trabajador como persona, representado en el compromiso negociado de éste con la organización, lo que se traduce en una alta participación de los colaboradores en el proceso productivo a fin de incorporar su fuerza innovadora en el mejoramiento de los procedimientos llevados a cabo en el entorno gerencial.

En este orden de ideas, Druker (2000) define la gerencia "como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados" (p:67). Considero que la gerencia integra a las personas y sus propósitos a través de la cultura, conocimientos, estrategias, recursos, tecnologías y acciones con la finalidad de adaptarse a las exigencias y retos del entorno. Estimo que toda organización debería incorporar su cultura para la mejora continua de todo lo que hace; explotar y sacar provecho de sus propios éxitos y aprender a innovar de manera sistemática.

Es por ello que el pensamiento del gerente debe trascender más allá de lo que está de moda, el pensamiento gerencial transcuplejo desde la transformación digital de las organizaciones integra la creatividad y la innovación, siendo hoy por hoy un imperativo para las organizaciones de este siglo, orientar sus esfuerzos en el desarrollo de modelos que pretenden explicar el proceso creativo en el seno de toda empresa, generando estrategias para promover el pensamiento y la expresión creativa en el entorno organizacional.

De igual manera es importante recalcar que las posibilidades de conexión que ofrece el internet y por consiguiente el intercambio de información entre personas y organizaciones geográficamente distantes, ofrece nuevas oportunidades para ampliar las opciones de

negocio. Este milagro tecnológico, por darle una denominación, que apreciado de la manera correcta y enfocado adecuadamente, contribuirá a la disminución de la brecha digital que los adelantos técnicos y las situaciones internas de los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo deben afrontar.

La actual disposición de equipos de tecnología a nivel global, las creaciones constantes de nuevas plataformas diseñadas para el intercambio de bienes y servicios permiten considerar que su avance en la economía, como en los diversos procesos de gestión en la innovación es imparable, por lo que la acción siguiente ha de ser, el aprovechar de manera proactiva el abanico de tecnologías existentes en pro de mejorar, afianzar y ampliar las opciones de mercado a nivel global.

De acuerdo a lo antes expuesto, es importante considerar que aquellas empresas que no se adaptan a las tendencias de transformación digital y al intercambio de bienes y servicios a través de plataformas digitales, producto de la aceleración de los cambios organizacionales que impulsó la pandemia por COVID 19, se verán afectadas con el cierre o ya estarán a punto de cerrar, en este sentido las empresas tienen que atreverse al desafío, escudriñar nuevas tendencias, observar comportamientos, aprender de experiencias exitosas y desaprender paradigmas que bloquean el uso de las herramientas digitales.

Todo lo anterior, revela la importancia de entender que la era digital influye y es parte de todo el "qué hacer" humano, propiciando la rápida divulgación de la información y nuevos conocimientos, generando una espiral indeterminable e infinita capaz de potenciar el crecimiento y desarrollo a niveles impensados. Asumir con éxito la transición a la era digital representa hoy en

día el gran reto de las organizaciones, ello involucra un cambio en la cultura organizacional de la empresa, lo que constituye reformular su sistema de comportamientos, normas y valores en procura de definir y condicionar la actitud de sus miembros, inspirados en una sola identidad corporativa.

El escenario que se nos presenta producto de la irrupción de sistemas ciber-físicos, industria y productos inteligentes, hiperconectividad, el internet de las cosas, big data y como corolario la pandemia por COVID-19 y en puertas un conflicto entre potencias nucleares; realidades que demandan un profundo cambio de mentalidad tanto de los directivos como de los colaboradores de las diferentes empresas u organizaciones.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### El pensamiento gerencial y la evolución de la industria

El pensamiento gerencial nace de la administración, aproximadamente 5000 a.c con los sumerios, en el 400 a.c los egipcios tenían la necesidad de planificar, organizar y regular. Los hebreos, introdujeron la organización, principio de jerarquización y delegación. Sun Tsu, necesidad de planificar, dirigir y organizar. Machiavelo en 1525, cohesividad en la organización y las cualidades de un jefe. Adam Smith 1776, especialización a los trabajadores. Babbage 1832, enfoque científico; énfasis en la especialización; división del trabajo y la eficiencia del empleado. Taylor 1900, definición de la administración científica; tareas del gerente; modelos, planeación, control y cooperación. Fayol 1915, primera teoría completa de la administración; principios de la administración; reconocimiento de la necesidad para que la

administración. Elton Mayo 1927, grupos de trabajo. Follet 1930, filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración. Weber, Likert, Argyris 1947, teoría de la organización y relaciones humanas. Deming 1969, a cultura de calidad. Argyris 1978, aprendizaje organizacional. Drucker 1990, introduce la noción de sociedad del conocimiento. De esta manera se puede observar la cronología e historia de la gerencia y la evolución del pensamiento (Claude, 2005).

Así mismo, se abordan los enfoques modernos con la cultura gerencial, teorías de la complejidad, transcomplejidad e interacción entre estas. Surge el pensamiento complejo a partir de un pensamiento básico, crítico, creativo, sistémico, donde se reconoce la interdependencia de los hechos y el azar o lo impredecible como elemento distintivo y es necesaria la conciencia del sujeto que ejecuta acciones en su entorno. Thompson (1967) destaca "una organización compleja está determinada por su diseño, que invariablemente se segmenta o se departamentaliza y se establecen conexiones en el interior de los departamentos y entre ellos" (p:80).

Para Hall, Hass y Jhonson (1967), centran la definición de complejidad en "el grado de segmentación interna, el cual incluye el número de partes separadas de la organización que reflejan la división del trabajo, el número de niveles jerárquicos y su ámbito de dispersión" (p: 906).

Es necesario resaltar que el paradigma de la complejidad no sólo se presenta en los desarrollos científicos, sino también en la vida cotidiana, incluyendo las organizaciones, la sociedad y al ser humano como entidades complejas. Dicha complejidad es un tejido complexus: lo que está tejido en conjunto de

constituyentes heterogéneos y separablemente asociado: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, de lo enredado del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre (Morín, 2004).

Por su parte, Boisot y Child (1999) señalan que "las organizaciones además de ser un sistema adaptativo, como lo indica la tradición de la teoría de sistemas, también tienen un carácter interpretativo puesto que funcionan en parte sobre la base de representaciones internas del entorno al que deben responder" (p:138).

#### **Pensamiento gerencial transcomplejo**

Enfrentar y entender el cambio en las organizaciones, es querer visualizar un entramado complejo de fenómenos y de efectos, es intentar explicar un devenir continuo de la realidad e interacción entre los entes vivientes. Bajo éstas consideraciones repercute la importancia de señalar que esta época requiere de un estilo gerencial que debe renovarse, otorgándole significancia a la organización de cara a la globalización de las economías, las calamidades ambientales y ecológicas, el incremento de las brechas sociales, la transculturización, la crisis ética entre otras; dichas realidades permean y afectan el alcance de objetivos y la convivencia de las organizaciones en su entorno.

En éste contexto Prigogine (1997) nos dice que "Podemos decir que buscábamos esquemas globales, simetrías, leyes generales inmutables y hemos descubierto lo mutable, lo temporal, lo complejo" (p:19). De acuerdo al autor citado, la ruptura de viejos esquemas apuntan hacia los constantes cambios, la asimetría de estadios que se modifican en el tiempo, muchas veces de manera inmediata;

situaciones que enfrenta la gerencia de forma constante y ello amerita de ésta una visión no cerrada, sino más bien abierta, para enfrentar los nuevos desafíos que encaran las empresas.

En el año 2001, Rigoberto Lanz en su libro Organizaciones Transcomplejas, hace énfasis en el término transcomplejidad, en éste se presentan enfoques postmodernos en los que se fundamentan los procesos organizacionales, integrando los postulados de las teorías del pensamiento complejo (Morín, 1996) y de la transdisciplinariedad (Basarab, 1996), observándose la gran inmersión en diversos meta-dominios del conocimiento, en cuya confluencia se denota la psicología, antropología, política, espiritualidad, lingüística, ecología, economía, historia y filosofía, entre otras.

Perdomo et al. (2017) plantea que "Lo transcomplejo es un constructo que se origina en la vinculación transdisciplinariedad y complejidad" (p:16); esta realidad en proceso de construcción y consecuentemente en consolidación, señala el camino para que el gerente en entornos complejos y de incertidumbre, pueda decidir (con el soporte de la tecnología), sobre asuntos que repercuten directamente en el comportamiento organizacional.

#### **Transformación digital de las organizaciones**

Para Navarro (2018) "El término industria 4.0 hace referencia a una cuarta revolución industrial en desarrollo, impulsada por una variedad de tecnologías digitales" (p:9). Desde mi perspectiva, la denominada industria 4.0 ha sido catalizadora para que las organizaciones visualicen la necesidad de adoptar nuevas tecnologías, de las que no veían a corto plazo. Los canales digitales impactan e impactarán con mayor profundidad a todos los sectores industriales, modificando sustancialmente la forma en

que las empresas realizan sus negocios. Los indicadores de cambio y el continuo surgimiento de nuevos modelos de negocios son sorprendentes, y los que mayormente alcancen sus metas y objetivos serán los que puedan adaptarse a las expectativas que genera el desarrollo digital.

Al respecto, Naser (2021) hace énfasis que "En el contexto de la cuarta revolución industrial, la llamada sociedad de la información y del conocimiento se caracteriza por la inteligencia de negocios, la automatización y la robótica, la tecnología, los procesos" (p:13). Lo antes descrito conduce a la transformación digital de las organizaciones, apalancado por el exponencial crecimiento de la digitalización. En este orden de ideas, Heredia (2018) expresa que la transformación digital es el "Proceso constante y permanente en el tiempo, que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, en base a cambios en el modelo de negocios" (p:125). Citado autor indica igualmente que este proceso conlleva un uso intensivo de innovación, cambio de la cultura actual a una cultura digital e implementación de nuevas tecnologías, siendo este un proceso permanente en el tiempo sin retorno alguno.

De acuerdo a lo anterior, estimo que la transformación digital integra todos los cambios organizacionales que permita adaptar tecnologías digitales a los procesos, productos y estrategias, generando un cambio en la cultura organizacional, potenciando las habilidades de los trabajadores y perfeccionando las técnicas operativas con visión clara hacia una nueva organización, teniendo como centro al cliente.

## MÉTODO

La praxeología, de acuerdo con Von Mises (1949), "es teórica y sistemática, es una

ciencia no histórica. Su alcance es la acción humana como tal, sin importar las circunstancias individuales de los actos. Es puramente formal y general" (p.32). Incluye las conductas humanas, creación, producción, fabricación (la praxis y la poiesis). Bajo esta premisa y en términos generales, el método es un medio para alcanzar un objetivo, pero cuando recibe la denominación de científico, implica la descripción y predicción de un fenómeno en estudio y su esencia es obtener con mayor facilidad un conocimiento exacto y riguroso sobre el tema (Jurado, 2002).

Por otra parte, la Hermenéutica en general ha sido definida como el arte de interpretar, se remonta a los orígenes de la escritura y a la necesidad de encontrar el sentido de los textos y el término tiene sus orígenes en la mitología griega. En este orden de ideas, el vocablo Hermenéutica proviene del griego clásico *hermeneuin*, entendido como traducir a lo humano el mensaje de los dioses, y esta tarea estaba encomendada a Hermes hijo de Zeus, quien era una especie de Dios intermediario entre los dioses del Olimpo y los simples mortales, razón por la cual se le atribuye las primicias de este arte interpretativo mitológico (Gadamer, 1986).

Este artículo se desarrolló utilizando el método cualitativo, bajo el enfoque interpretativo, orientado a profundizar casos específicos y no a generalizar, en la búsqueda de entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Se identifica la naturaleza profunda de las realidades, estructura dinámica y situacional. Interpretativo, naturalista con la aplicación del método hermenéutico. Según Martínez (2009), "la investigación cualitativa hace énfasis en identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, da razón plena de su comportamiento y

manifestaciones" (p:136). Bonilla y Rodríguez (2000) nos plantea que el interés no es propiamente la medición sino la cualificación y descripción del fenómeno, a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos los elementos mismos que integran la situación estudiada.

Es así como este escrito se fundamenta en la descripción, análisis e interpretación sobre un tema de total actualidad, detectando los rasgos centrales que caracterizan al pensamiento gerencial transcomplejo ante la transformación digital en las organizaciones, tomando como data el estudio realizado por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su publicación "Datos y hechos sobre la transformación digital". Elementos que describen el auge del empleo de las tecnologías de información y comunicación en América Latina y el Caribe.

Al respecto Jurado (2002) entiende el análisis a la descomposición de un todo en sus elementos, afirmando que es la observación y examen de hechos, distinguiendo los elementos de un fenómeno que permite revisar ordenadamente cada uno de ellos, cubriendo sistemáticamente varias fases de manera continua, observación, descripción, examen crítico, descomposición, enumeración, ordenación y clasificación. Una vez dados estos pasos se puede seguir adelante y explicar el fenómeno, hacer comparaciones y establecer relaciones.

## RESULTADOS

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a escenarios complejos y transcomplejos, tiempos de crisis que no sólo afectan su operatividad, sino también a los clientes o usuarios, pues estos demandan un buen producto o servicio. De acuerdo con Villegas (2012), la transcomplejidad puede ser vista como un proceso de producción de

conocimientos complejos, que engloba la actitud del gerente la cual debe reconocer la existencia de una pluralidad, diversidad de situaciones que incluyen condiciones inestables, niveles de conflicto considerables, las cuales deben ser atendidas para evitar que generen crisis, lo cual puede implicar un rígido desajuste para la organización y su entorno.

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su publicación "Datos y hechos sobre la transformación digital"; nos indica que en 2020 la Agenda Digital Regional para América Latina y el Caribe (eLAC) cumple 15 años desde la adopción del primer plan de acción en 2005 y, desde entonces, los desafíos en materia digital han adquirido mayores niveles de complejidad, con una evidente necesidad de mejorar los mecanismos de cooperación y diálogo multilateral y multisectorial; asegura que en un mundo que inexorablemente se mueve hacia una mayor digitalización en todas sus dimensiones, la tecnología debe estar al centro de los debates de política y ser un eje fundamental en los modelos de desarrollo. La coyuntura requiere de un Estado de bienestar digital que promueva la igualdad, proteja los derechos de los individuos y su privacidad, generando un cambio estructural mediante la innovación y la difusión tecnológica.

Según cifras del ente citado, 430 millones de personas en 2019 son usuarios de internet en América Latina y el Caribe, lo que representa un 67% de la población, siendo la región la cuarta en el mundo con mayor penetración de usuarios de internet, le anteceden Norteamérica con un 88,5 %, Europa con 82,5% y la Comunidad de Estados Independientes con 72,2%. Estos datos son representativos del efecto transformador de internet en todas las

cotidianidades de la población, creciendo inclusive de manera exponencial y potenciada por los efectos de la Pandemia por Covid-19.

En este sentido las acciones gerenciales deben necesariamente considerar a la tecnología de las redes informáticas como importante elemento que constituye el conjunto de las herramientas que permiten a los ordenadores compartir información y recursos a través del acceso a las tecnologías de información y comunicación. Las redes telefónicas forman una generación de redes de telecomunicación que precedió a la informática, por tanto, para que ocurra el efecto transformador y disminuya la brecha digital, la gerencia debe dirigir una importante mirada a esta herramienta en constante evolución. En el escenario presentado, atendiendo a las restricciones de movilidad generados producto de la pandemia, muchas empresas incrementaron su presencia en línea, para seguir prestando servicios y ofreciendo productos. Internet se convirtió en una herramienta indispensable para mitigar los efectos de la crisis.

La CEPAL indica en su informe, que esto se puede comprobar por el aumento significativo de la cantidad de sitios web empresariales surgidos en el Brasil, Chile, Colombia y México en marzo, abril y mayo de 2020, en comparación con el año anterior. Según el citado ente, el comercio electrónico durante la pandemia creció de forma acelerada. Un ejemplo de ello son los datos de Mercado Libre (2020) que muestran un crecimiento de pedidos entre la última semana de febrero y la última semana de mayo, del 39% en Brasil al 125% en Chile, en comparación con 2019. A principios de mayo, Mercado Libre alcanzó un récord histórico de 1.4 millones de entregas por día en la región.

Por otra parte, en el citado documento, se hace referencia a que uno de los grandes desafíos que enfrenta la región se relaciona con la adopción de tecnologías digitales en el proceso productivo; los datos reflejados en el estudio indican que no se observan grandes brechas en indicadores básicos, tales como acceso a Internet y uso de banca electrónica por parte de empresas, en comparación con los países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), estas diferencias son más evidentes en indicadores como el uso de Internet en la cadena de aprovisionamiento y las ventas por canales digitales.

Igualmente, indica este documento, que el índice de comercio electrónico elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, 2019), América Latina y el Caribe presenta un atraso en comparación con otras regiones en su nivel de preparación para el comercio electrónico. Las áreas donde se observan mayores atrasos son la confiabilidad postal y la bancarización. Indica el estudio que, para fomentar la confianza en el comercio electrónico, los factores institucionales son cruciales. La región muestra diferentes grados de avance en la adopción de marcos normativos relevantes para este tipo de actividad. En particular, se observa un grado de avance menor en la legislación asociada a la protección del consumidor en línea y la protección de datos personales.

Otro aspecto de suma importancia que refleja este organismo internacional y que todo Gerente debe tener en cuenta en su planificación y toma de decisiones, tiene que ver con el conocimiento y manejo de las herramientas informáticas, nos indica el estudio que, en la región, menos del 40% de la población posee conocimientos básicos de informática, como copiar un archivo o enviar

un correo electrónico con un archivo. Para actividades intermedias como el uso de fórmula aritmética básica en una hoja de cálculo; la creación de presentaciones electrónicas con software de presentación; y la transferencia de archivos entre computadores y/o dispositivos, estas proporciones son inferiores al 30%. Con respecto a habilidades informáticas más avanzadas como conectar e instalar nuevos dispositivos y encontrar, descargar e instalar software, menos del 25% de la población cuenta con este conocimiento. En todos los países considerados menos del 7% de las personas informa haber escrito un programa informático utilizando un lenguaje de programación.

En este sentido es importante definir lo que es la gestión del conocimiento, Mc Dermott (1999), nos refiere que éste es el resultado del tratamiento de la información y la interacción de un grupo de personas interesadas en esa información. Por tanto, la tecnología del conocimiento debe tener en cuenta métodos y técnicas informáticas que faciliten la interacción de los usuarios mediante el soporte y estructura de comunidades de usuarios y defina una arquitectura lo suficientemente eficiente para el almacenamiento y tratamiento de la información.

Lo antes observado y de acuerdo a las cifras presentadas por CEPAL, que son el resultado de las tendencias globales en nuestra América Latina, me permite definir que el pensamiento gerencial transcomplejo desde la transformación digital de las organizaciones, apuntala la gerencia que integra disciplinas, conocimiento y tecnología, procurando colocar al ser humano en el centro del ecosistema digital, propiciando el desarrollo organizacional con criterio de sustentabilidad económico, ecológico y social.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas la complejidad y la incertidumbre son principios que rigen el modo de funcionamiento del mundo en la actualidad, por lo que nos lleva a un proceso complejo de deliberación del pensamiento sobre la interpretación de experiencias para poder aprender de ellas, aperturando enfoques entre las ciencias humanas y las naturales, permitiendo ahí la ocurrencia de sinergias. Ha quedado evidenciado que, en la actualidad, se requieren de un comportamiento y adaptación de la gerencia más que flexibles; líquidos. La reconstrucción de las representaciones mentales de los gerentes de este siglo, mediante nuevas concepciones, es imprescindible para intervenir en la realidad de los fenómenos organizacionales. Gerentes innovadores han de inventar sus propios rumbos para la construcción de una epísteme gerencial con nuevas estrategias de pensamiento.

El derrumbe del pensamiento gerencial heredado de la modernidad y postmodernidad, necesariamente deberá aprender a moverse en la incertidumbre, en el cambio y en la globalización. La gerencia que emerge debe centrarse en el talento humano y las tecnologías, en procura de generar un impacto social que trascienda a la propia organización, ello supone la realización de ejercicios de transformación estratégicos que conduzcan a la formulación y ejecución implacable de estrategias, que reconozcan que las tecnologías de información y de las comunicaciones disponibles hoy en el mercado, son un elemento explícito para competir. Ello significa afrontar el cambio y asumir un pensamiento emergente en donde subyacen las interrelaciones, las redes humanas, la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad.

Es necesario destacar que la actual estructura laboral ha tenido que reinventarse, transformándose a la par con la tecnología, no solo limitándose a las tecnologías de información y comunicación, sino adaptándose a las tecnologías para la gestión de la información en la Sociedad del Conocimiento, donde el gerente juega un papel importante, dado que depende de él la gestión de los procesos de trabajos y como influenciar en sus colaboradores.

El soporte de la tecnología a los procesos de gestión que realizan las organizaciones, potenciado por las bondades de la superautopista de la información, ha permitido que ese universo digital permee los entornos laborales con herramientas cada vez más eficientes, dando origen al "trabajo inteligente", planteando una metodología de trabajo que se fundamenta en la confianza entre la empresa y el trabajador.

Para lo cual es necesario que exista una gestión de procesos establecida, objetivos claros y definidos y una estructura tecnológica institucional, al alcanzar una efectiva articulación se obtendrán resultados con base en la consecución de logros y objetivos alineados por todos los miembros de la organización, haciendo una adecuada gestión tecnológica dentro de la actual Sociedad del Conocimiento.

Existe un importante potencial de mejora en materia de políticas públicas y de regulación en América Latina y el Caribe. La heterogeneidad en la adopción de marcos regulatorios en la región se convierte en una barrera para la inversión. Es necesario modernizar y armonizar los marcos regulatorios alineándolos con las buenas prácticas internacionales y, de esta manera, potenciar el mercado regional que demanda la transformación digital en las organizaciones.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Naser, A. (2021) Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago, Chile.
- Basarab, N. (1996). La Transdisciplinariedad, Manifiesto. Multiversidad, Mundo Real Edgar Morín, A.C. México.
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. AD-MINISTER Universidad EAFIT. Medellín. Número 3 jun - dic 2003. Colombia.
- Belandier, G. (1990). El Desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales. Elogio de la fecundidad del movimiento. Gedisa. Barcelona, España.
- Benjamín, E. y Fincowski, F. (2009). Organización de Empresas. 3ra.Ed. Mc Graw Hill. México.
- Boisot, M. y Child, J. (1999). Organizations as Adaptive System in Complex Environments: The Case of China. OrganizationScience. Vol. 10, No. 3. Pp.: 237-232.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2000). Más allá del dilema de los Métodos. La Investigación en Ciencias Sociales. Norma. Bogotá, Colombia.
- Claude, G. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Prentice Hall. México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Datos y hechos sobre la transformación digital. Documentos de proyectos (LC/TS.2021/20). Santiago, Chile.
- Druker, P. (2000). Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Norma. Colombia.
- García, J. (2009). Gestión de la innovación empresarial: Claves para ser una empresa innovadora. NETBIBLO. Madrid, España.
- García, R. (2000). El Conocimiento en Construcción. Gedisa. Barcelona.
- Hall, R.; Hass, E.; Johnson, N. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization. American Sociological Review. Vol. 32, No. 6. Pp. 903-912.
- Heredia Jerez, R. (2018). Ecosistemas Digitales, la revolución de todas las industrias. Digital Mart Ltda. México.

- Lanz, C (2000). De la ciencia, Nietzsche y otros extravíos. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados. No.11. Caracas, Venezuela.
- Lanz, R (2001). Organizaciones Transcomplejas. [Documento en línea]. Disponible en: <http://universotranscomplejo.blogspot.com>. [Consultado: 2022, Noviembre 16].
- León, R y García, C. (2016). Epistemología de la Complejidad. Disponible: <http://riudajimdo.com>. [Consultado: 2022, Noviembre 12].
- Luhmann, N. (1998). Complejidad y Modernidad: De la unidad a la diferencia. Editorial Trolla S.A. España.
- Morin, E. (1996). Entrevista en París con Edgar Morín: el pensamiento complejo contra el pensamiento único. Revista de sociología y política, "nueva época". Universidad Iberoamericana, (8):2-10.
- Morin, E. (2003). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa Editorial.España.
- Morin, E. (2004). Introducción al Pensamiento Complejo. Editorial Gedisa mexicana, S.A. México.
- Najmanovich, D. (2001). Epistemología: Una mirada post-positiva. Programa de Seminarios por Internet. Edupsi.com.
- Navarro, J. (2018). El Imperativo de la Transformación Digital. Banco Interamericano de Desarrollo. U.S.A.
- Prigogine, I. (1997) ¿Tan solo una ilusión? .Tusquets Editores.Barcelona.
- Ruiz, E.; Solana, J. (2013). Complejidad y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Santa Lucía. Sevilla.
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Villegas G. (2017). Comprendiendo la Transcomplejidad. Red de Investigadores de la Transcomplejidad. Venezuela: REDIT.
- Thompson, James (1967). Organizations in Action. McGraw-Hill, New York. Las citas y referencias corresponden a la versión en Castellano de Organización en Acción (1994), McGraw-Hill Interamericana, S.A.

#### AUTOR

##### **Montenegro Núñez, José Antonio**

Magister Scientiarum en Gerencia Logística por la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, Especialista en Gerencia de Seguridad Pública por la Universidad Militar Bolivariana, Licenciado en Ciencias y Artes Militares, Diplomado en Plana Mayor y en Estudios de Estado Mayor.

## EL FORTALECIMIENTO DEL ROL DIRECTIVO EDUCATIVO COMO GERENTE HUMANISTA

THE STRENGTHENING OF THE EDUCATIONAL MANAGEMENT ROLE AS A HUMANIST MANAGER

**Noguera, Olga**

Olganoguera63@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)

**García, Rafael**

rafainterbarca@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

El escenario de la investigación fue la Escuela Primaria Bolivariana "Josefin Leidenz", ubicada en la parroquia Santa Ana del municipio Miranda del estado Falcón, donde se formularon estrategias para el fortalecimiento del rol del director como gerente humanista. Investigación enmarcada en el paradigma positivista, de campo, y un diseño no experimental. La observación y la entrevista fueron las técnicas de recolección de datos. La población fue de 20 docentes tres (4) con cargo directivos y de coordinación, dieciséis (16) docentes de aula y especialistas, por ser esta finita se consideró como muestra, se les aplicó un instrumento válido y confiable con 51 ítems con alternativas de considera y no considera. Las cuatro fases del proceso de investigación: revisión documental, trabajo de campo, diseño y conclusiones. El basamento teórico estuvo representado por: Artínez (2000), Fernández (2010), Zambrano y Marval (2008), Maslow (1955) y Ganados N y Palacios O (2010). Se realizaron cuadros y gráficas para el análisis de los resultados considerando cada indicador evaluado. Se concluye la existencia de un sesgo en el personal directivo de la institución educativa, al no considerar el estudio del plan operativo, cuestión ilógica por ser vital para el directivo por ser el plan rector, motor, y guía de las acciones educativas hecho que contradice la esencia de la competencia organización centrada en el conocimiento de la organización. La propuesta diseñada con una finalidad definida, justificada y con beneficios para su aplicación donde se plasmaron estrategias como: Revisar, ordenar y actualizar a los documentos normativos de la escuela y adaptarlos tiempos actuales, Socializar el rol del directivo y sus responsabilidades desde las acciones administrativas: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar así como Ser humano y educador y Gestionar de manera flexible y fallible el talento humano desde la dimensión humanista.

Palabras Claves: Gerencia educativa, gerencia humanista y rol del gerente educativo.

### ABSTRACT

The research scenario was the "Josefin Leidenz" Bolivarian Elementary School, located in the Santa Ana parish of the Miranda municipality of Falcón state, where strategies were formulated to strengthen the role of the director as a humanist manager. Research framed in the positivist, field paradigm, and a non-experimental design. Observation and interview were the data collection techniques. The population was 20 teachers, three (4) with managerial and coordination positions, sixteen (16) classroom teachers and specialists, since this was finite it was considered as a sample, a valid and reliable instrument with 51 items with consider and do not consider alternatives was applied to them. The four phases of the research process: documentary review, field work, design and conclusions. The theoretical foundation was represented by: Artínez (2000), Fernández (2010), Zambrano and Marval (2008), Maslow (1955) and Ganados N and Palacios O (2010). Tables and graphs were made for the analysis of the results considering each indicator evaluated. The existence of a bias in the management staff of the educational institution is concluded, by not considering the study of the operational plan, an illogical question because it is vital for the manager because it is the master plan, engine, and guide of educational actions, a fact that contradicts the essence of competence organization centered on the knowledge of the organization. The proposal designed with a defined, justified purpose and with benefits for its application where strategies such as: Review, order and update the normative documents of the school and adapt them to current times, Socialize the role of the manager and his responsibilities from administrative actions: Plan, organize, direct, control and evaluate as well as Being human and educator and Manage human talent in a flexible and fallible way from the humanist dimension

**Keywords:** Educational management, humanistic management and role of educational people.

## INTRODUCCIÓN

La gerencia es un tema de relevante interés en la conducción de las organizaciones modernas, incluidas las instituciones educativas. Ésta es ineludible para toda persona responsable de la conducción de instituciones que forman parte del sistema educativo venezolano; desde la educación inicial hasta las universitarias. Por lo tanto, es menester del gerente propiciar que todos los miembros se adhieran a los objetivos estratégicos que coadyuven a satisfacer y mejorar continuamente la acción laboral.

En consecuencia, las acciones gerenciales deben propiciar espacios para el trabajo en equipo dentro de las escuelas, con miras a fomentar valores de unidad, solidaridad, cooperación y empatía, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece. De allí que, la gerencia como proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente institución educativa, debe contar con gerentes que dirijan su equipo hacia el logro de los objetivos de la institución, dirección que debe ir acompañada de una continua motivación donde estimule, supervise, oriente y premie constantemente la labor desarrollada sin perder de vista su función de gerencial.

Actualmente urge la necesidad de contar con directivos de las escuelas y/o instituciones educativas con una visión estratégica, donde se gestione la responsabilidad de la capacidad profesional con el fin de alcanzar el éxito organizacional. Es decir, el directivo debe unificar esfuerzos para alcanzar niveles de productividad y eficiencia para mantener el

liderazgo organizacional en el sector educativo.

Sin embargo, según señalamientos de Méndez (2004:19), la realidad educativa en casi todos los países latinoamericanos, es que la mayoría de los gerentes trabajan bajo una filosofía tradicional, no le dan cabida a nuevos conocimientos, resistiéndose a los cambios que repercute en una gerencia autocrática. En tal sentido, la gestión del gerente educativo dentro de sus competencias estratégicas normalmente tiene sus propias prácticas educativas y sociales, para ejercer el cargo que ocupa, y las mismas han de estar identificadas con la misión específica de las instituciones, comprometiéndose con la solución de problemas del presente tomando en cuenta las lecciones del pasado (sin quedar anclado en ellas), a su vez anticiparse a las necesidades y a las aspiraciones del futuro.

El panorama descrito, no es ajeno a las instituciones educativas de Venezuela, donde Silva (2008:5) enfatiza que en muchos casos los directivos manejan de manera empírica los procesos administrativos, tomando como base la experiencia y los conocimientos necesarios para asumir el rol que se exige y llevar a cabo la gestión gerencial. .

Las escuelas de educación primaria confrontan debilidades en cuanto a la calidad educativa se refiere, esto motivado a la falta de articulación de todos los elementos que determinan una adecuada gerencia, puesto que gran parte de los gerentes se han quedado estancados en los principios Tylorianos caracterizados por la firme creencia de que el control se ejerce a través la fuerza. (Medina et al

2009:04), lo que trae como consecuencia un ambiente de trabajo tenso, con empleados que se sienten desmotivados e inconformes ante las políticas autoritarias, que no dan cabida a un liderazgo sano, asertivo, humanista y dialógico.

En este sentido y considerando el hecho de asumir a la gerencia como herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de las instituciones educativas, el interés indagatorio se centró en la atención y en la forma como se desarrolla la gerencia educativa, desde una perspectiva humanista, en la Escuela Básica Bolivariana "Josefin Leidenz" ubicada en el municipio Miranda de la ciudad de Coro, estado Falcón.

Desde los enfoques gerenciales educativos, la incorporación del humanismo es considerado como un mecanismo para suplir las necesidades de resolución de conflictos típicos en este tipo de instituciones, los cuales generalmente están desencadenados en la poca satisfacción de sus miembros. En este sentido, la relación entre el humanismo y la gerencia educativa se presenta desde la complejidad de factores e interrelaciones, que de acuerdo con algunas investigaciones previas, ya que, enfatiza que los comportamientos humanos logran generar impactos tanto positivos como negativos dentro de las organizaciones y dentro de la sociedad en general.

## **PROBLEMA**

La gerencia es un tema de relevante interés en la conducción de las organizaciones modernas, dentro de las cuales se encuentran las instituciones educativas. En este escenario, la gerencia está inmersa en toda persona responsable

de la conducción de instituciones que forman parte del sistema educativo venezolano; desde la educación inicial hasta las universitarias. Por lo tanto, es menester del gerente propiciar escenarios para que sus miembros se adhieran a los objetivos estratégicos que coadyuven a satisfacer y mejorar continuamente la acción gerencial.

Es de resaltar, las acciones gerenciales deben propiciar espacios para el trabajo en equipo dentro de las escuelas, con miras a fomentar valores de unidad, solidaridad, cooperación y empatía, para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece. De allí que, la gerencia como proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente institución educativa, debe contar con gerentes comprometidos a dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la institución, dirección acompañada de una continua motivación donde estimule, supervise, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencial.

Partiendo de las consideraciones anteriores se puede establecer la necesidad que exista en la gerencia educativa un conjunto de funciones que vayan orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes, tal y como se establece en el artículo 43 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

El Estado formula y administra las políticas de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso

educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades de los sistemas educativos. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del ejecutivo nacional, estatal y municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagradas en la ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa signada por el acompañamiento pedagógico.

En atención a lo anterior y a la realidad educativa venezolana, se requiere contar con gerentes y supervisores que trabajen mancomunadamente con el docente de aula y en pro de enaltecer el proceso educativo en el marco de una gerencia humanista, dado que, el Estado formula una concepción de la supervisión enmarcada dentro de la participación, humanista, metodológica, tomando en cuenta una visión integral y democrática y es lo que se busca resaltar como elementos de una buena supervisión y gerencia bien aplicadas, para optimizar su calidad de la educación (Medina et al, 2009:5).

Ahora bien, al centrar el interés indagatorio en la gerencia educativa desde la perspectiva humanista, es oportuno acotar la necesidad de contar con directivos de las escuelas y/o instituciones educativas con una visión estratégica, donde se gestione la responsabilidad de la capacidad profesional con el fin de alcanzar el éxito organizacional. Es decir, el director debe unificar esfuerzos para alcanzar niveles de productividad y

eficiencia para mantener el liderazgo organizacional en el sector educativo.

Sin embargo, la realidad educativa en casi todos los países latinoamericanos, según señalamientos de Méndez (2004:19), evidencia, la mayoría de los gerentes trabajan bajo una filosofía tradicional, no le dan cabida a nuevos conocimientos, resistiéndose a los cambios, repercutiendo en una gerencia autocrática; por lo que todo acto de dirección parte de una preparación previa la cual debe responder a ciertos planteamientos al mismo tiempo a necesidades sistematizadas y ordenadas en atención a fines y principios de la gerencia moderna.

La aparición e importancia del conocimiento como un nuevo factor de productividad, hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías, estrategias para su medición, creación y difusión de la información se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad de la información. En tal sentido, la gestión del gerente educativo dentro de sus competencias estratégicas normalmente tiene sus propias prácticas educativas y sociales, para ejercer el cargo que ocupa, y las mismas han de estar identificadas con la misión específica de las instituciones, comprometiéndose con la solución de problemas del presente tomando en cuenta las lecciones del pasado, a su vez anticiparse a las necesidades y a las aspiraciones del futuro.

El panorama descrito, no es ajeno a las instituciones educativas de Venezuela, donde Silva (2008:5) enfatiza: "En muchos casos los directivos manejan de manera empírica los procesos administrativos, tomando como base la experiencia y los

conocimientos necesarios para asumir el rol que se exige para llevar a cabo la gestión gerencial” De esto se desprende la necesidad de formación gerencial donde se repiense el proceso para adecuarlo, hacerlo eficiente y contextualizado a la dinámica y exigencia de la gerencia actual.

Cabe resaltar, la gestión escolar en los centros de educación inicial, en opinión de Rodríguez (2012:09), generalmente dirige su atención a la dimensión administrativa, dejando en un segundo plano la dimensión pedagógica, organizacional y comunitaria, las cuales conforman el contexto escolar y son parte del servicio educativo, dedicándose sólo al cumplimiento de las exigencias administrativas. Esta situación conlleva evidentemente al malestar laboral, al descontento de los padres, representantes o responsables y al mal funcionamiento de la institución, ya que no es asumida la gerencia escolar institucional con una visión holística del hecho educativo.

En relación a la educación básica, no dista mucho del planteamiento anterior. Al respecto, Medina et al (2009:04) enfatizan que en las escuelas de educación primaria confrontan debilidades en cuanto a la calidad educativa se refiere, esto motivado a la falta de articulación de todos los elementos que determinan una buena gerencia, puesto que gran parte de los gerentes se han quedado estancados en los principios tylorianos caracterizados por la firme creencia de que el control se ejerce a través la fuerza, ocasionando un ambiente de trabajo tenso, con empleados desmotivados e inconformes ante las políticas autoritarias, sin dar cabida a un liderazgo sano, asertivo, humanista y dialógico.

En este sentido y tomando en consideración el hecho de ser la gerencia una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de las instituciones educativas, se ha querido centrar la atención en la forma como se desarrolla la gerencia educativa, desde una perspectiva humanista, en la Escuela Básica Bolivariana “Josefin Leidenz” ubicada en el municipio Miranda de la ciudad de Coro, estado Falcón.

Bajo esta perspectiva, las evidencias empíricas recabadas por el investigador en el seno de la Escuela Básica Bolivariana “Josefin Leidenz”, dan cuenta de una gerencia educativa con una planificación normativa, rígida, centralizada en el director y alejada del enfoque humanista, a pesar de que su diseño sea descentralizado. Todo lo cual permite inferir que no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Desde los enfoques gerenciales educativos, la incorporación del humanismo es considerado como un mecanismo para suplir las necesidades de resolución de conflictos típicos de este tipo de instituciones, los cuales generalmente están desencadenados en la poca satisfacción de sus miembros. En este sentido, la relación entre el humanismo y la gerencia educativa se presenta desde la complejidad de factores e interrelaciones, resaltadas en algunas investigaciones previas, ya que, enfatiza los comportamientos humanos logran generar impactos tanto positivos como negativos dentro de las organizaciones y dentro de la sociedad en general.

En sintonía con lo anterior, preocupa las situaciones irregulares incidentes en la

calidad educativa a ofrecer y es un derecho constitucional de los estudiantes que allí se forman. Entre esas situaciones se encuentran: i) ausencia de cancha deportiva o algún espacio destinado para la práctica de deportes de los alumnos, aunado a la falta de implementos para realizar esas prácticas; ii) escasa dotación de material bibliográfico; iii) reiteradas inasistencias del personal administrativo, docente y obrero; iv) poca preparación de los gerentes educativos; v) baja calidad de los aprendizajes; vi) intermitencia del servicio de alimentación escolar; vii) problemas de infraestructura, entre otros.

Las situaciones problemáticas señaladas han existido desde hace varios años y aún persiste en la actualidad, sin que se diligencien acciones de planificación, organización, dirección y control de esfuerzos de los miembros de la institución para solventarla, lo cual contradice las recomendaciones de Calero (1994:3) cuando afirma que el directivo debe utilizar todos los recursos para alcanzar las metas establecidas en la institución sin descuidar que la mayor meta es la generación de estudiantes con calidad y pertinencia desde lo humanismo.

Por lo tanto, la acción directiva deberá estar enmarcada en una planificación, toma de decisiones y uso óptimo de los recursos, que coadyuve al desarrollo de un adecuado clima de trabajo propicio para los cambios pertinentes que le permitan a la Escuela responder a necesidades de la sociedad actual.

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Objetivo General: Proponer estrategias para el fortalecimiento del directivo educativo como gerente humanista.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar las competencias de planificación, organización, dirección y control de la acción directiva en la Escuela Básica Bolivariana "Josefin Leidenz"
2. Establecer las áreas de gestión del directivo educativo desde la perspectiva humanista
3. Diseñar estrategias para fortalecer el rol del director como gerente humanista en la Educación Básica

### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las organizaciones educativas esperan ofrecer una educación de calidad, por lo centrada en gerencia dedicada a desarrollar estrategias bajo el enfoque humanista, donde se considera a las personas y la gerencia de su gestión entorno a ellas, sus necesidades e intereses, compenetrados con los de la institución. En este sentido, los gerentes educativos deben tener capacidades para ejercer este rol, prepararse, evaluarse y transformarse constantemente, hacia el logro del objetivo de la calidad educativa.

Al respecto, buscar la calidad educativa es diligenciar acciones enmarcadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009) y el Currículo Básico Nacional Bolivariano (MPPE, 2007). Así mismo, teóricamente, el estudio de la variable gerencia humanista en el contexto de las instituciones de Educación Básica, permitirá formular lineamientos que faciliten la integración de conceptos vigentes en este ámbito organizacional, así como la determinación de fundamentos para su desarrollo.

Desde el punto de vista social, el estudio hará posible analizar, profundizar y aplicar teorías que permitan explicar la realidad gerencial de la escuela básica, a fin de dar respuestas a las exigencias que demanda la sociedad venezolana de la educación.

#### Fundamentos Teóricos

Existen algunas investigaciones sobre el rol directivo y las funciones gerenciales como la realizada por Ocando (2012) donde resalta la importancia de fortalecer el rol de director en su función supervisora y de planificación para la toma oportuna de decisiones logren el mejoramiento de la calidad educativa Asimismo, Santana, (2011) pudo conocer que la gestión gerencial del docente directivo en cuanto a la planificación, organización y dirección no es ejercida eficientemente, lo cual afecta a la institución y a todos sus actores. Aunado a ello, Romero (2012) encontró el ineficiente rol del personal directivo en cuanto al manejo de las competencias básicas y clima organizacional. Recomendaron mejorar el control de sus emociones y acciones, que sean competitivos y visionarios al proyectarse hacia el futuro, así como un ser productivo en el proceso de cambio.

En otro orden de ideas, la gerencia en opinión de Antúnez (2000:19) constituye un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional. Por consiguiente, el gerente es la persona que propicia la realización del trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo con miras a obtenerlos resultados esperados. De igual manera, Álvarez (2007:124) establece que el gerente es un ejecutivo que dirige, administra y representa a una empresa y su autoridad de forma jerárquica.

Ahora bien desde el ámbito educativo, Pérez (2005:7), precisa a la gerencia como parte de la administración encargada del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas de las instituciones educativas. Se señala en esta definición los factores externos que condicionan la gerencia y que deben ser tomados en cuenta por el gerente al momento de trazar las directrices del plan de acción.

En consecuencia, las funciones administrativas y gerenciales en el campo educativo según James et al. (1996), Fernández (2010), Drucker (1996) están diferenciadas entre las funciones sustantivas y las funciones de soporte. Las funciones sustantivas estarían representadas por la investigación, la docencia, la proyección social; y las de soporte, representadas por los sistemas de planeación, los sistemas de bibliotecas, el bienestar, los soportes técnicos, entre otros. El elemento importante a resaltar es que si bien es cierto lo académico es la esencia de las empresas educativas, este tipo de organizaciones debe procurar un sistema administrativo que permita el desarrollo mismo de la academia.

Un gestor en una empresa educativa, para Quinn (1994), debe tener las siguientes competencias: Como director: toma de iniciativas, fijación de metas y delegación eficaz; como coordinador: planificación, organización y control; como mentor: auto comprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados; como facilitador creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos y Finalmente, como innovador:

convivir con el cambio, el pensamiento creativo, y la gestión del cambio.

Se asume entonces la acción directiva como aquella encaminada a lograr de forma creativa, sistémica y humanista la aplicación del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, en la intención de lograr una combinación armónica de los recursos técnicos, económicos, financieros y el talento humano de los cuales dispone una organización, lo cual puede ser posible mediante el desarrollo de competencias (Zambrano, 2008: 620). De allí que las competencias sean importantes para ejercer la acción directiva en instituciones de educación en cualquier nivel.

En otro orden de ideas, la Gerencia Humanista ofrece otra perspectiva gerencial desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. Sus principios se centran en la alteridad, las no-ideologías y las obligaciones sociales organizacionales Largacha-Martínez, (2010:7). Estos autores enfatizan que la gerencia humanista hace referencia a la gestión centrada en el ser humano, que con hechos concretos de sostenibilidad financiera, social y humana ha demostrado que es posible manejar una empresa otorgándoles cierta libertad a los empleados y cediéndoles el control.

Aunado a lo anterior, la ética concede un alto grado a la eficiencia y la eficacia, para satisfacer apropiadamente las necesidades de los individuos y de la sociedad, dado que son las personas las conecedoras de la identidad propia de la organización. Por lo tanto, el trabajador debe adaptar su conducta a una serie de disposiciones, plenamente racionales,

positivas, cuya meta es hacer eficiente y eficaz su actuación en la empresa (Daza, 2008:2). Desde este punto de vista, el trabajador que forma parte de una organización realiza su labor apegado a las normas para así evitar la aplicación de sanciones, considerando su actuación en relación a las normas organizacionales y modelando sus hábitos y costumbres a fin de adaptarse a la cultura de la misma.

Desde estas perspectivas, resultaría necesario fomentar en las instituciones educativas, la práctica de una gerencia con categoría humanista, de tal manera que se comience a mirar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa no solamente desde el rol que desempeñan, pues detrás de la función se encuentra la persona mucho más allá.

En la actualidad el director educativo tiene una serie de exigencias por los grandes cambios que se viven día a día en el entorno educativo por tal motivo este debe cumplir con las funciones básicas, según Zambrano y Marval (2008:9) y Robbins (1996: 9) las cuales son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar, dirigir y evaluar el servicio educativo institucional plan anual y reglamento interno de manera participativa, aprobar por resolución directa los instrumentos de gestión de la institución, promover y presidir la dirección educativa institucional.

Desde esta perspectiva, de acuerdo a Cardona y Chinchilla (1998:11) del análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias estratégicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar

su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente organizacionales y/o empresariales, habría que sumar las competencias de eficacia personal para Vásquez (2015) la función primordial del gerente la representa el orientar, evaluar y controlar las cuatro áreas de gestión:

1.- Gestión Directiva: es la acción fundamental de la gerencia y se centra en el apoyo a la gestión académica; la administración de la planta física y de los recursos; la administración de servicios complementarios, talento humano, apoyo financiero y contable. Esta gestión enfrenta al Gerente Educativo a grandes responsabilidades, como:

Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, Análisis de un producto de calidad, Información actualizada de los alcances y exclusiones,

Requisitos para acceso a la institución y políticas de inclusión, Horizonte de formación, Aplicación de políticas de calidad y Desarrollo de objetivos de calidad.

2. Gestión Académica: es el alma y centro de la búsqueda de la calidad y se centra en acciones como: diseño pedagógico, prácticas pedagógicas, gestión de aula, seguimiento académico. El Gerente Educativo en esta gestión, se convierte en un motivador y evaluador de: Nuevas prácticas pedagógicas, Seguimiento y control de los procesos., Apropiado uso de nuevos recursos, capacitación docente y Desarrollo de nuevos proyectos

3.- Gestión Administrativa y Financiera: esta es una de las áreas donde el Gerente Educativo debe mostrar su capacidad para

administrar los recursos y se centra en: apoyo a la gestión académica; administración de la planta física y de los recursos; administración de servicios complementarios, talento humano, apoyo financiero y contable.

Las responsabilidades más importantes del Gerente Educativo son: Buena administración de recursos y planta física, Apoyo a la gestión académica, Motivación al docente, Apoyo financiero y contable, Aprovechamiento del talento humano, Consecución de nuevos y mejores recursos.

4. - Gestión de la Comunidad: la comunidad educativa es el ámbito en el cual el Gerente Educativo centra su labor mediante: inclusión, proyección a la comunidad, participación y convivencia, prevención de riesgos.

Las principales responsabilidades del Gerente Educativo en esta área son: Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad, Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos y Apoyo al desarrollo del proyecto de vida de los estudiantes.

Para cerrar, la misión del Gerente Educativo es la más humanista y trascendente y es la de construir mejores seres humanos y de crear un mundo más fluido, justo, participativo, incluyente, en continuo cambio. Por ende, el gerente debe desarrollar su visión humanista de la administración, articulando estrategias que potencien el desarrollo de los valores y la consecución de un ambiente de paz y convivencia pacífica, fundamento de la Gerencia Social.

## METODOLOGÍA

El estudio se basó en el paradigma positivista en el cual según Martínez (2007:37) "Utiliza una metodología experimental o de manipulación de métodos empíricos. Se ha convenido en denominarla Metodología Científica Tradicional", el tipo de investigación fue campo, donde la acción investigativa se centró en experiencias cuantificables como medio para llegar al conocimiento, haciendo referencia a procesos específicos y sistemáticos, que se asumen con la rigurosidad necesaria para la construcción de un nuevo conocimiento fundamentado en la relación dialéctica teoría-práctica.

El diseño de investigación no experimental, de acuerdo a Palella y Martins (2006:95) "no reviste de manipulación en forma deliberada ninguna variable, además se observan los hechos tal como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos". Asimismo se adoptó la modalidad proyectiva, definida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011:21) "como trabajos que lleven a creaciones tangibles, susceptibles de ser utilizadas como soluciones a problemas demostrados, o que respondan a necesidades e intereses de tipo cultural". Por lo que se diseñaron acciones que permitan fortalecer el rol del director como gerente humanista.

Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario (Ver Anexo 1) permitió medir las variables Gerencia Educativa (en su dimensión competencias de la acción directiva) y Rol del Gerente Educativo (en su dimensión teórica). Conviene acotar que el cuestionario estructurado fue diseñado por Zambrano y

Marval (2008) y denominado Enfoque de Competencias en la Acción Directiva (ECAD) y en técnicas estadísticas. Este método contempla el uso de recursos y técnicas estadísticas que permitan registrar la información recopilada conforme al análisis de la información y dinámica del proceso gerencial en la Escuela Básica Bolivariana Josefin Leidenz. Una vez obtenidos los datos, se procedió a tabular y aplicar el tratamiento estadístico descriptivo, que según Chávez (1994:211) se utiliza "cuando se desea: obtener una visión global del conjunto de datos, agrupándolos en distribución de frecuencias, construyéndose tablas, gráficos y figuras".

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentaron en forma ordenada mediante cuadros analíticos que incluyen a las preguntas relacionadas del indicador correspondiente, con las respectivas alternativas de respuesta. Se calculó la frecuencia absoluta (F) y la frecuencia relativa (Fr) de las respuestas para cada uno de los ítems y posteriormente a través de técnicas estadísticas, se estimó el promedio de los resultados, relacionados al indicador analizado. Dicho promedio se representa a través de gráficos circulares. Se muestran los resultados de acuerdo a los objetivos específicos, las dimensiones e indicadores:

Objetivo específico: Diagnosticar las competencias de planificación, organización, dirección y control de la acción directiva en la Escuela Básica Bolivariana "Josefin Leidenz"  
Dimensión Competencias administrativa del director

Indicador: Planificación

**Cuadro 1.** Frecuencia relativa y absoluta del indicador planificación

Ítems	Competencias de acción directiva en el proceso de planificación	Considera		No Considera	
		F	Fr	F	Fr
1	Desarrolla estrategias para asumir el cambio	50	50%	50	50%
2	Estudia planes Operacionales	9	45%	11	55%
3	Diseña planes para cambiar Actitud	50	50%	50	50%
4	Asume personal como fuente de creatividad	17	85%	3	15%
5	Utiliza el tiempo como variable Importante	50	50%	50	50%
6	Diseña objetivos del Programa	15	75%	5	25%
<b>Totales</b>		191		169	
<b>Promedios</b>		31,83	59,17	28,17	40,83

**Fuente:** Noguera y Garcia (2022)

A groso modo se puede observar en el cuadro 1 que el 59 % considera la existencia de las competencias de acción directiva en el proceso de planificación en contraposición del 41%. Se observa la existencia de una clara división entre los encuestados sobre aspectos como: desarrollo de estrategias para asumir el cambio, diseño de estrategias para cambio de actitud y utilización del tiempo como variable importante con esto puede inferirse la falta de consolidación en estos aspectos, el miedo al cambio o resistencia al mismo lo que hace que el directivo todavía esté anclado a lo tradicional o existan elementos obstaculizadores para el cambio y no permitan considerar a la vez

al tiempo como variable importante a la hora de planificar.

Lo más significativo fue el no considerar estudiar los planes operativos, en contraposición a lo sustentado por Ocando (2012); la planificación es la toma oportuna de decisiones y si no se estudian los planes cómo se podrá conocer si se cumplen los objetivos, metas y acciones propuestas y más grave aún como puede ser considerado autoridad si está desvinculado de sus planes operativos.

#### Dimensión Competencias administrativas del director

**Indicador:** Organización

**Cuadro 2.** Frecuencia relativa y absoluta del indicador organización

Ítems	Competencias de acción directiva en el proceso de Organización	Considera		No Considera	
		F	Fr	F	Fr
7	Estudia organización del trabajo	20	100%		
8	Desarrolla métodos de trabajo	15	75%	5	25%
9	Conoce la estructura Organizativa	20	100%		
10	Participa en equipos de Trabajo	18	90%	2	10%
11	Aplica la jerarquía administrativa	10	50%	10	50%
12	Genera sinergia entre los miembros de la comunidad educativa	14	70%	6	30%
13	Diseña ambientes idóneo para un trabajo a gusto	14	70%	6	30%
<b>Totales</b>		111		29	
<b>Promedios</b>		15,86	79,29%	4,14	20,71%

**Fuente:** Noguera y Garcia (2022)

En el cuadro 2, un 79% de los docentes consideran existencia de Competencias de acción directiva en el proceso de Organización, se conoce su estructura organizativa, se trabaja en equipo, generan sinergia con los miembros de la comunidad educativa y diseñan ambientes para el trabajo a gusto, no siendo así para el 21%. Sin embargo existe división entre los encuestados al momento de considerar en el ítem No11 a cerca de la aplicación de la jerarquía administrativa, Esto se

complementa con lo sustentado por Zambrano y Marval (2008:9) en el desarrollo de la gestión de la escuela se debe facilitar la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Dimensión Competencias administrativas del director  
Indicador: Dirección

**Cuadro 3:** Frecuencia relativa y absoluta del indicador dirección

Ítems	Competencias de acción directiva en el proceso de Dirección	Considera		No Considera	
		F	Fr	F	Fr
14	Conoce las necesidades de la Institución	17	85%	3	15%
15	Afronta con serenidad las dificultades institucionales	16	80%	4	20%
16	Diseña políticas para promover la integración	14	70%	6	30%
17	Fomenta una adecuada comunicación a lo interno	17	85%	3	15%
18	Facilita la comunicación con el entorno	17	85%	3	15%
19	Interpreta la delegación de Autoridad	17	85%	3	15%
20	Las decisiones se toman unidireccionalmente por la dirección del plantel.	18	90%	2	10%
<b>Totales</b>		<b>99</b>		<b>21</b>	
<b>Promedios</b>		<b>16,5</b>	<b>82,50%</b>	<b>3,5</b>	<b>17,50%</b>

Fuente: Noguera y García (2022)

En lo referente a la competencia de acción directiva en el proceso de Dirección, emanadas en el cuadro 3: El 83% de los encuestados considera conocer las necesidades de la institución, se afrontan con serenidad las dificultades, se diseñan políticas de integración, fomentan y facilitan la comunicación adecuada a lo interno y con el entorno, con una interpretación de la delegación de autoridad aunque persiste la toma de decisiones unidireccionalmente por la dirección. Esto no se aleja de la realidad

planteada por Zambrano y Marval (2008:9) donde la dirección está asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, y a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

Objetivo Específico: Establecer las áreas de gestión del directivo educativo desde la perspectiva humanista. Dimensión áreas o dimensiones gerenciales. Indicador: Gestión Directiva

Cuadro 4: Frecuencia relativa y absoluta del indicador gestión directiva

Ítems	Gestión Directiva	Considera		No Considera	
		F	Fr	F	Fr
28	El Sistema de gestión educativa se implementa desde una visión humanista (Centrada en el Ser)	15	75%	5	25%
29	La evaluación de la calidad educativa se realiza desde la inclusión y de manera sistemática	15	75%	5	25%
30	Los alcances y limitaciones de la gestión son informados a la comunidad educativa (Retroalimentación)	8	40%	12	60%
31	Basada en una concepción integradora de los valores humanos	16	80%	4	20%
32	El diálogo, la escucha y la tolerancia prevalecen en la cotidianidad escolar	16	80%	4	20%
33	Liderazgo está orientado por la creación de alianzas y el establecimiento de sinergias entre los miembros de la comunidad educativa	14	70%	6	30%
34	Las decisiones se toman de manera consensuada en espacios consultivos, reflexivos y democráticos	9	45%	11	55%
<b>Totales</b>		93		47	
<b>Promedios</b>		13,29	66,43%	6,71	33,57%

Fuente: Noguera y García (2022)

En la gestión directiva, representada en el cuadro 4: es considerada por un 66% basada en la concepción integradora de los valores humanos, prevaleciendo el diálogo, la escucha y la tolerancia, centrada en el ser desde la dimensión humanista. Donde la evaluación de la calidad educativa es incluyente y sistemática y el liderazgo está orientado por la creación de alianzas y sinergias entre los miembros de la comunidad educativa.

Pero el 34% no lo considera así de hecho resaltan la no existencia de retroalimentación de los alcances y limitaciones de la gestión asimismo, no consideran que las acciones se tomen de manera consensuada en espacios consultivos y democráticos. Situación que contradice la dimensión humanista donde el sentir del colectivo involucrado en el hecho educativo es importante para orientar la gestión escolar.

Dimensión áreas o dimensiones gerenciales. Indicador: Gestión Académica.

Cuadro 5. Frecuencia relativa y absoluta del indicador gestión académica

Ítems	Gestión Académica	Considera		No Considera	
		F	Fr	F	Fr
35	Permite educar para un más mundo inclusivo, justo y democrático	18	90%	2	10%
36	Contempla la apertura de nuevas prácticas pedagógicas	10	50%	10	50%
37	Garantiza el seguimiento y control del proceso educativo	11	55%	9	45%
38	Se involucra y evalúa los diseños pedagógicos acorde a las exigencias actuales	16	80%	4	20%
39	El cuerpo docente se actualiza constantemente	14	70%	6	30%
40	Se interesa en los estudiantes y presta atención a sus inquietudes, propuestas u opiniones	15	75%	5	25%
<b>Totales</b>		84		36	
<b>Promedios</b>		14	70%	6	30%

Fuente: Noguera y García (2022)

Se evidencia en el cuadro 5, la gestión académica para el 70% de los encuestados consideran que al educar para un mundo inclusivo, justo y democrático lo hacen bajo una visión humanista, los diseños pedagógicos están acorde a la exigencias actuales donde el centro es el estudiante y sus inquietudes, se garantiza el seguimiento y control del proceso educativo y existe una constante actualización del cuerpo docente. Pero existe una posición dividida en relación a la apertura hacia nuevas prácticas pedagógicas y un 30% que no considera nada de lo antes expuesto.

### CONCLUSIÓN

El director de una escuela como gerente solamente no tiene un solo rol en lo administrativo y financiero sino va más allá debe dirigir hacia el logro de los objetivos organizacionales sin perder el norte que le traza la misión, visión y los valores organizacionales hacia la calidad educativa desde la dimensión del Ser de cada uno de los actores del hecho educativo para poder lograr participación activa, justa y

democrática desde el diálogo y escucha asertiva.

Al empoderarse de manera adecuada y cónsona de la planificación, ejecución, organización, dirección, coordinación, control y evaluación para prever situaciones favorables o no, que se le presentan y pueden llegar a ser un riesgo organizacional. El personal directivo de la Escuela Básica Bolivariana "Josefin Leidenz", posee ciertas competencias en lo concerniente funciones gerenciales que las ejecuta desde la dimensión humanista con visión integradora de valores humanos caracterizada por el diálogo, la escucha y la tolerancia, la evaluación realizada desde la inclusión

Educar para un mundo inclusivo, justo y democrático donde el directivo se involucra desde la gestión académica. La importancia de la persona, así como canales asertivos de comunicación, diálogos adecuados, participativos y respetuosos en la gestión de la comunidad. Aunque debe focalizar la acción educativa hacia los más vulnerables de la comunidad para ejercer a plenitud el humanismo.

### REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias, F. (2006) El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Episteme, c.a. Caracas, Venezuela
- Cardona, P. y Chinchilla, N., Estrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo, Harvard Deusto Business Review, Bilbao, julio-agosto, 1998, págs. 36-41
- Chávez, N. (1994) Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). <http://www.mp.gob.ve/LEYES/constitucion/constitucion1.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación. 3era. Edición. México, McGraw-Hill Editores
- Largacha-Martínez, C. (2010). Aproximaciones a la Gerencia Humanista. Bogotá: Universidad EAN
- Ley Orgánica de Educación (2009). <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/descargas/Ley-Organica%20de-Educacion.pdf>

- Martínez, M. (2007). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México: Trillas
- Medina, A., Carmico, T. y Urrieta, O. (2009) Gerencia y Supervisión en Educación Primaria. Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar al título de Licenciado en Educación
- Méndez, E. (2004) Gerencia Educativa. Editorial Ediluz. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela
- Ocando (2012) El director como supervisor educativo y toma de decisiones en educación básica primaria. Tesis de Grado para optar al Título de Magister en Supervisión Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta. Disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-12-05280.pdf> [Consulta: 2016, mayo 03].
- Pérez, M. (2005). Desarrollo de las habilidades del personal directivo en instituciones educativas. México: editorial Trillas
- Romero (2012) Funciones del Director y clima organizacional en instituciones de educación primaria. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Educación. La Universidad del Zulia
- Silva, J. (2008). Proyectos Educativos y Servicio Comunitario. Ediciones CO-BO. Caracas Venezuela
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor.
- Vásquez G (2015) Gerente educativo constructor de la calidad educativa. Universidad de Manizales. Programa de especialización en gerencia educativa. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1054/Gustavo%20Alberto%20Vasquez%20Cardona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta: 2019, junio 03].
- Zambrano, B, y Marval, E. (2008) Acción Directiva: Un enfoque centrado en competencias. Revista Venezolana de Gerencia, Año 1, N° 44, pp 616-666, Universidad del Zulia.

#### AUTORES

##### **Noguera, Olga**

Doctora en Educación Ambiental – UPEL. MSc en Administración de la Educación. Docente Universitario Titular – UNEFM.

##### **García, Rafael**

Licenciado en Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, Maestría en Gerencia para la Calidad y la Productividad de la UNEFM. Docente Universitario – UNEFM. Coordinador de los Programas Nacionales de Formación y Municipalizadas (CABE-UNEFM)

# MODELO PRAXEOLOGICO DE LIDERAZGO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO VENEZOLANO

PRAXEOLOGICAL MODEL OF LEADERSHIP BY COMPETENCES FOR THE VENEZUELAN PUBLIC FINANCIAL SECTOR

Parra Guerra, Carmen Araminta

[cparra Guerra@gmail.com](mailto:cparra Guerra@gmail.com)

Universidad Latinoamérica y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

Los cambios del entorno en los diferentes ámbitos de la economía mundial requieren una cultura abierta al desarrollo, innovación, creatividad, herramientas, maneras de hacer, aprendizajes continuos, capacidades, estrategias y de liderazgo por competencias como perspectiva de la gerencia. El gerente lider en el ejercicio de sus funciones para la toma de decisiones asertivas con el propósito de lograr los objetivos y metas hacia resultados sustentables de acuerdo a la realidad y disrupciones organizacionales. En consecuencia, existe la necesidad de una nueva comprensión del liderazgo por competencias desde un escenario global, integral y adaptativo, lo cual implica el desplazamiento de paradigmas en cuanto a la forma tradicional de ejercer la gerencia hacia la realidad del liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano. En este sentido, el objetivo general de la investigación fue generar un modelo praxeológico de liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano. Así mismo, se contextualizó el marco epistémico desde la epistemología, praxeología, ontología y axiología. Metodología cualitativa, enfoque fenomenológico-hermenéutico, interpretativa y de campo, orientado a obtener respuestas de la realidad social y experiencias de los participantes dentro de las organizaciones objeto de estudio a través de la entrevista abierta no estructurada, como instrumento para la recolección de la información y a partir de esta, conocer, describir, analizar, contextualizar los procesos fenoménicos subyacentes a través de los significados. Para el procesamiento de datos, se realizó de con el apoyo del software para análisis de datos cualitativos y su unidad hermenéutica AtlasTI, acuerdo a las fases del ciclo metodológico desde la descripción, perspectivas, esencia, significados hasta su interpretación, las cuales permitieron construir las categorías de liderazgo contextualizada desde las voces de los gerentes para la construcción de un modelo de liderazgo por competencias.

**Descriptores:** Liderazgo; Gerencia; Praxeología; Competencias; Sector Financiero Público Venezolano.

## ABSTRACT

The changes in the environment in the different areas of the world economy require a culture open to development, innovation, creativity, tools, ways of doing things, continuous learning, skills, strategies and leadership by competencies as a management perspective. The leading managers in the exercise of his functions for making assertive decisions with the purpose of achieving the objectives and goals towards sustainable results according to reality and organizational disruptions. Consequently, there is a need for a new understanding of leadership by competencies from a global, comprehensive and adaptive scenario, which implies the displacement of paradigms regarding the traditional way of exercising management towards the reality of leadership by competencies for the sector. Venezuelan public financier. In this sense, the general objective of the research was to generate a praxeological model of leadership by competencies for the Venezuelan public financial sector. Likewise, the epistemic framework was contextualized from epistemology, praxeology, ontology and axiology. Qualitative methodology, phenomenological-hermeneutic, interpretative and field approach, aimed at obtaining responses from the social reality and experiences of the participants within the organizations under study through the open unstructured interview, as an instrument for collecting information. and from this, know, describe, analyze, contextualize the underlying phenomenal processes through the meanings. For the data processing, it was carried out with the support of the qualitative data analysis software and its hermeneutic unit AtlasTI, according to the phases of the methodological cycle from the description, perspectives, essence, meanings to its interpretation, which allowed the construction of the contextualized leadership categories from the managers' voices for the construction of a competency-based leadership model.

**Keywords:** Leadership; Management; Praxeology; skills; Venezuelan Public Financial Sector.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se afrontan cambios constantes en lo económico, científico, tecnológico, político y social. En este sentido, demandan mayores retos e influyen en las organizaciones, necesitan la unión y consolidación de todos los elementos necesarios del ecosistema gerencial con la finalidad de lograr los objetivos con decisiones pertinentes y oportunas. Se plantea el fortalecimiento de una gerencia con visión estratégica adaptada a las realidades del entorno, a través de un modelo praxeológico de liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano, el cual genere una corriente de cambios sociales innovadoras con propósitos definidos y principios de efectividad para el desarrollo del servidor público y a su vez el logro de los resultados esperados en el ejercicio de sus funciones.

Es evidente, y de acuerdo con las bibliografías consultadas, el gerente es identificado como protagonista de la actividad organizacional; por lo tanto, tiene nuevos retos para el siglo XXI, dichos retos, puede convertirlos en oportunidades para sí mismo y para la organización, en este sentido, se manifiesta de manera imperiosa trabajar y realizar la gestión de las acciones que comprenden la realidad enmarcada en el entorno, y a su vez, actuar sobre ella con un marcado liderazgo por competencias praxeológica desde las voces de los gerentes.

La dinámica de los cambios impuestos por el entorno donde se deben mover las organizaciones públicas demanda, entre otros aspectos, conocimientos y capacidades de una

persona para ocupar un cargo gerencial. Ante esta realidad, de allí la importancia del gerente aparte de tener competencias en su proceso de formación de liderazgo por competencias. En la misma perspectiva, *Romero (2007)* refiere "la administración pública ha fortalecido la ausencia de una filosofía compartida, inexistencia de dirección basada en liderazgo, formación integral de los cuadros gerenciales. La acción directiva es incapaz de responder a las exigencias de efectividad en la toma de decisiones (p: 140).

En tal sentido, existe la necesidad de una nueva comprensión del liderazgo por competencia desde la perspectiva praxeológica de la gerencia y realidades organizacionales, romper esquemas antiguos en la forma tradicional de ejercer la gerencia hacia un nuevo estilo para el desempeño efectivo y éxito organizacional. Es por ello, el gerente-líder es el motor impulsor del éxito, dentro de sus responsabilidades esta afrontar la complejidad, ambigüedad, turbulencia e imprecisión del entorno, establecer estrategias coordinadas con los equipos de trabajo para hacerles frente a los cambios de manera asertiva.

La realidad objeto de estudio, se refiere al acelerado cambio en el entorno global y regional de las organizaciones implica que se transita por un cambio de época, las nuevas tendencias en el mundo de la economía, del trabajo, y la presencia de nuevas tecnología cada vez más aceleradas y cambiante, todo esto, suponen asumir retos progresivamente obligatorios, en donde solo las organizaciones que estén dispuestas a

adecuarse a los mismos, podrán superar y asegurar su supervivencia y continuidad.

El sector financiero público Venezolano está enmarcado dentro del estudio de la Administración pública como realidad organizativa. De acuerdo con *Cejudo* (2011), el gerente público en el contexto de modernización y cambios, requiere de técnicas y procedimientos para mayor racionalización; necesita un enfoque de nuevas estructuras técnicas y actitudes en el decisor, nuevas premisas e identidad de su quehacer diferente (p: 86). En este sentido, la intención de la investigadora, es construir un modelo de liderazgo por competencias praxeológico, para la práctica de la gestión de los servidores públicos y su equipo de trabajo, que integre los conceptos adaptadas a nuevos entornos para responder a las necesidades de trabajo, cambios la gerencia tradicional a la gerencia ajustada a la realidad organizacional para el logro efectivo de los objetivos organizacionales y de la sociedad.

Asimismo, *Yuk* (2008) menciona "es un ámbito en continuo movimiento y de gran interés en la comunidad gerencial; su importancia se viene evidenciando en estas últimas décadas de cambio acelerado donde se desmontan las estructuras y se plantean nuevos desafíos para generar innovaciones organizacionales" (p.166). En este entorno cambiante y globalizado con la evolución de las tecnologías emergentes, es importante que las organizaciones incorporen gerentes con capacidad técnica y competencias especializadas en el área, que les permita llevar a las empresas hacia procesos de alineación y crecimiento. A tal efecto, *Drucker* (2002) "se requiere un nuevo tipo de liderazgo gerencial, ante los

grandes retos, amenazas y oportunidades, para desempeño eficiente, productivo para participar en escenarios dinámicos y turbulentos" (p: 67).

Por consiguiente, las competencias se han utilizado en la práctica gerencial como el estándar a alcanzar por el gerente con la finalidad de mejorar su práctica; basada desde el enfoque de *McClelland* (1973), se convierten en parámetros de comparación y evaluación del desempeño en las organizaciones. Es decir, el gerente se mide en relación con una determinada competencia y en caso de no ser satisfactorio el resultado, se identifica una brecha. Considero relevante el fortalecimiento de una gerencia con liderazgo por competencias que genere una corriente de cambio social, con propósitos definidos. En términos de *Morín*, fundar y exaltar la conciencia para el desarrollo del liderazgo, Integración, interacción, conocimientos técnicos, valores éticos para cambio sociocultural (*Morín*, 2008).

Desde esta óptica, la investigadora pudo observar manifestaciones del liderazgo subyacente, en los actores clave, conducentes a la ausencia de un modelo de competencias de liderazgo ajustadas las instituciones objetos de estudio. El desarrollo de la investigación como aporte a nuevos modelos para la práctica gerencial y el fortalecimiento de la línea de investigación académica para los investigadores. Desde el punto de vista social, el gerente público, cumple un rol importante en responder a las demandas sociales, traducidas en la satisfacción de las necesidades de la colectividad y el desarrollo y capacitación continua de las personas inmersas en el mundo laboral.

El propósito de la investigación es generar un modelo praxeológico de liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano. Comprender los significados que subyacen a la noción del liderazgo por competencias desde la realidad de la gerencia en las organizaciones del sector financiero público en Venezuela. Configurar las categorías que integran los significados que surgen de las experiencias de los gerentes sobre el liderazgo praxeológico por competencias para el sector financiero público en Venezuela. Interpretar los elementos sobre el liderazgo por competencia que manifiestan los gerentes y permiten la configuración de las dimensiones praxeológica axiológica, epistemológica, ontológica del sector financiero público en Venezuela. Elaborar un modelo de liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano que contribuya al fortalecimiento de la gestión organizacional.

En este sentido, se detallan las interrogantes de la investigación: En qué medida el modelo de liderazgo por competencias agrega valor a las organizaciones del sector financiero público venezolano? ¿Qué significados y tendencias otorgan a los expertos y/o informantes clave, la noción del modelo de liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano? ¿Qué elementos teóricos subyacen o permiten la comprensión del liderazgo por competencias? ¿Están identificadas las competencias que caracterizan el modelo de liderazgo por competencias praxeológico para el apoyo de la gestión

efectiva en el sector público financiero venezolano?

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En cuanto a las teorías que sustentan la investigación, la teoría general de los sistemas sociales se fundamenta de acuerdo a *Luhmann* (1998). Aplicada a la sociedad y producida por el sentido en la comunicación, la complejidad y en el entorno organizacional, las organizaciones son sistemas sociales autopoieticos, en el seno de los cuales las únicas operaciones posibles son las decisiones como secuencias de acontecimientos que permiten la decisión, propios y cualquier interacción constituye un sistema social, cerrado operativamente. Asimismo, *Acroff* (1995), define "sistema como un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie, es un todo divisible en sus componentes" (p: 195).

De esta manera, las diversas perspectivas de la complejidad dan cuenta de una disciplina que subyace en el mundo actual. Para *Morín* (1977) "las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico y complejo, el cual involucran al desorden, caos, la no linealidad, desequilibrio, indecisión, incertidumbre, contradicción, azar, temporalidad, emergencia, auto organización, entre otros factores distorsionantes" (p: 32). Menciona *Hall* (1983) "la complejidad dentro de organizaciones con situaciones en donde la gran cantidad de variables, el alto grado de relación entre ellas y su dinámica hacen imposible pensar en proceso sencillo de toma de decisiones ante situaciones problemáticas" (p: 78). Siguiendo la línea, *Cornejo* (2004), señala "la complejidad

tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente" (p: 3).

Asimismo, *Sotolongo* (2006), lo asume como "atributo de la naturaleza, de la cual el sujeto forma parte. Lo complejo se manifiesta en que los sistemas devienen en el transcurso de la interacción" (p: 62). Cabe señalar a *Mintzberg* (2010) "el propósito de la gerencia es ayudar a que las cosas se hagan en las organizaciones, la práctica gerencial eficaz depende más del arte y está especialmente arraigada en el oficio. El arte produce claridades y visión a partir de la intuición" (p: 93).

Al respecto, *Robbins y Coulter* (1996), mencionan "la gerencia como el proceso de hacer las actividades con eficiencia y eficacia, el cual representa las actividades ejecutadas por los gerentes: planificación, organización, dirección y control" (p: 87). En este sentido. Desde esa óptica. *Ostos* (1990), afirma, "se requiere una afluencia de factores, para lo cual la preparación formal y profesional de los gerentes es fundamental" (p: 45), *Elkins* (1996), señala, "el trabajo del gerente pone a prueba su capacidad de análisis para enfrentar situaciones complejas y toma de decisiones para su implementación, su efectividad a través del logro de los objetivos y su eficiencia al utilizar racionalmente los recursos disponibles" (p: 78).

Por otra parte, *Druker* (1999) destaca los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, e indica: "estamos viviendo un período de profunda transición y cambios, plantea grandes desafíos, nuevos paradigmas, estrategias y el líder del

cambio, elevar la productividad de quienes trabajan en el conocimiento y la administración de uno mismo" (p: 52). Como lo señala *Ulrich* (2015), considerar "la capacidad de los líderes con equipos eficientes que maximicen el potencial con capacidad cultural, gestión de talento y desempeño. Adaptarse y cambiar rápidamente a favor de un modelo organizacional flexible para alentar la creatividad, innovación, adaptabilidad y la resiliencia" (p: 224). De este modo, *Falcone* (2016) indica "los líderes fuertes crean ambientes de trabajo positivos para sus equipos prosperen y brillen" (p: 96).

Con respecto al liderazgo y su evolución y desarrollo en el contexto de las personas en las organizaciones en las diversas épocas: *Weber* (1924), "distinguió las bases de poder, sobre la autoridad del líder: autoridad tradicional, o heredada, autoridad carismática. Apariencia y personalidad; conductas de líder, rol, funciones, posición, poder; cómo emerge como líder" (p: 124). De esta manera, las habilidades interpersonales en el liderazgo empezaron a tener relevancia con Maslow, en la década de 1940 y *Follet* (1944), planteó "las actividades ejecutadas por un grupo de personas presenta relaciones, en donde la motivación como el liderazgo incide directamente en la consecución de ciertos objetivos grupales" (p: 152).

*Koontz y Donnell* (1955), consideraron "el liderazgo como actividad de persuasión de gente para cooperar en el logro de un objetivo común" (p: 78). *Sherif y Sherif* (1956), "el liderazgo es un rol dentro del esquema de relaciones y está definido por expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros" (p.118). *French y Raven* (1959), "el liderazgo en

términos de relaciones de poder entre miembros del grupo como una forma de relación de influencia, para alcanzar los objetivos y la satisfacción de necesidades" (p: 174). La evolución del liderazgo situacional con las teorías contingente o situacional, (*Hersey y Blanchard, 1977*).

De acuerdo a *Greenleaf* (1977), expone "el verdadero líder se prueba en primer lugar como servidor de los demás" (p: 113). *Bass* (1985) "el líder transformador, genera conciencia, desarrolla altos niveles de habilidades y motiva más allá de sus propios intereses" (p: 237). Liderazgo opuestos en un continuo, transaccional y transformacional (*Burns, 1978*). *Lewis* (1980), introdujo el concepto de líder emprendedor. *Stone* (1981), destaca "los líderes generadores de innovación y creatividad en las organizaciones" (p: 6). El acoplamiento de la visión y valor, crea un entorno donde sucesos pueden ser consumado (*Rauch, y Behling, 1984*). *Warren* (1985), refiere "tres contextos principales: compromiso, complejidad y credibilidad" (p: 13).

El liderazgo social en el sector público basado en principios de la administración y el desarrollo de las personas (*Covey, 1989*). *Jacobs, y Jaques* (1990), destacan "la capacidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para contribuir a la eficacia y el éxito de la organización" (p: 115). *Kotter* (1990), "el líder es capaz de liderar el cambio y gestionar la cultura organizativa y objetivos basados en planes de acción" (p: 176). *Rost* (1991), definió "el liderazgo como una relación de influencias multidireccionales entre el líder y sus seguidores con el fin de conseguir un cambio real" (p: 280). *Bryson y Crosby* (1992), se refirieron a "los valores

de servicio público" (p: 83). *Bass y Avolio* (1994) "el líder inspirando hacia el logro de los resultados con motivación, innovación y convertir a su seguidor en líder" (p: 128). *Riccucci* (1995), "el liderazgo en dar servicio a sus colaboradores y la sociedad basada en el sector público" (p: 201). *Drucker* (1996), "la tarea del líder es desarrollar líderes, debe saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero" (p: 94). *Stogdill* (1999), señala "el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades del grupo e influir en ellas"

Para *Senge* (2000), "cuando las organizaciones se reinventen serán capaces de tener líderes en todos sus niveles" (p: 16). *Davis* (2003) "liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para el trabajo con entusiasmo en el logro de objetivos" (p: 112). *Gibson* (2003) "los líderes son agentes de cambio" (p: 269). *Katz, y Kahn* (2003) "el liderazgo se ejerce cuando se involucran y satisfacen los motivos de los seguidores" (p: 237). *Clemmer* (2003) "el liderazgo es un proceso dinámico, donde los líderes miran más allá de lo que es y podría ser acerca del cambio" (p: 21). *Cardona y García* (2005) "la manera de liderar ha sido influida por percibir y entender a la organización humana" (p: 287). *Bass y Avolio* (2006), "el modelo de liderazgo transformacional contempla el transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire" (p: 312). *Blanchard* (2007) "el cambio constante es una forma de vida, desempeño y el tiempo requerido" (p: 265).

A partir de *Sinek* (2014), "los grandes líderes se preocupan por sus subordinados y se concentran en su

bienestar, fomentan confianza y cooperación” (p: 187). *Henric-coll* (2014) “ser líder es tener visión para cumplir con la misión, asumir los riesgos de la incertidumbre y del cambio, aprender a gestionar las emociones con inteligencia, abarcar la complejidad, pensar en forma global, delega para que los colaboradores se sientan poderosos” (p: 141). *Alles* (2014), denota “las competencias imprescindibles del liderazgo, en función de los planes estratégicos con competencias específicas gerenciales aplicables al nivel el gerencial” (p.49). *Kraemer* (2015), “ser un líder y crear valor para su organización, es crear mejores equipos” (p: 312).

Por otra parte, *Swart, Chisholm y Brown* (2015), destacan “la neurociencia para el liderazgo, los estímulos del cerebro y el cuerpo guían sus acciones, importante las competencias sociales y valores claros, comunicación, líder del cambio y rendimiento, agilidad mental, dominar el estrés y el uso de la motivación” (p: 230). *Keuper* (2018), refiere “el liderazgo con mentalidad digital, desempeño de innovación e integración en un ecosistema digital, empatía. Los gerentes no tienen que saberlo todo, pero tienen que conocer los conocimientos necesarios, estilo de gestión con visión de futuro” (p: 5). *De La Calle* (2020), menciona, “los equipos eficaces se divierten trabajando, un líder debe tener sentido del humor, cualidad fundamental de la vida humana, fomenta la creatividad, autenticidad, transparencia, integridad, honestidad, alivia el estrés, resiliencia, mejora la comunicación y el aprendizaje” (p: 25).

Cabe destacar, la importancia de elevar los perfiles de competencia para hacer frente a la dinámica del entorno, a

continuación se presentan definiciones de competencias cronológicamente iniciando con *McClelland* (1973), define las competencias como “motivos y rasgos de personalidad, desempeño y éxito de los empleados” (p: 14). La evolución de las competencias gerenciales con Autores como: *Boyatzis* (1973); *Spencer y Spencer* (1993) se refieren a conocimientos, habilidades, actitudes, desempeño, destrezas, efectividad, eficacia, motivación, intereses. Seguidamente, *Hellriegel y otros* (2002); *Leboyer* (2003); *Shein* (2003); *Cardona y García*; *Wetten y Cameron* (2005); *Alles* (2006); *Berghe* (2006); *Vadillo y Azuaje* (2008) *Ribes* (2011). Banco interamericano de desarrollo BID; la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2017) Foro Económico Mundial, FEM (2021). Conocimientos, habilidades, capacidades, conductas, destrezas, comportamientos, desempeño, desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, dirección hacia el cambio positivo. Motivación, auto-concepto, comunicación efectiva, trabajo en equipo, rendir cuenta, creatividad, efectividad, valores, dirección de personas, innovación abierta, pensamiento crítico, toma de decisiones, aptitudes sociales y emocionales. Capacidad de desaprender y reaprender continuamente, mantenerse vigente y competitivo para la solución de problemas complejos; conocimiento, desarrollo de redes (tecnologías emergentes) colaboración y dinamismo.

Como se puede observar, las competencias gerenciales evolucionan y permiten adaptarla al entorno laboral. En este contexto, nos ocupa el desarrollo y la capacitación continua de las personas que

hacen vida en las organizaciones públicas, necesarias en la formación de los gerentes para la mejora y eficiencia continua, así como el cierre de brechas para la gestión.

## MÉTODOS

En este capítulo se describe la fundamentación epistémica y metodológica, el cual define la relación entre la investigación y el objeto de estudio. Al respecto, se identificaron las cuatro dimensiones filosóficas, según *Bédard* (2003), comprende la epistemología; axiología; ontología y praxeología, son parte de una misma realidad y se complementan. Igualmente, la epistemología se refiere a la reflexión sobre el conocimiento que busca develar las relaciones e interrelaciones que subyacen en las prácticas gerenciales en las opiniones de los gerentes entrevistados.

La axiología estudia la cultura, valores, conciencia, ética, individual, colectiva y lo importante para las personas. En el caso de esta investigación se refiere al liderazgo y su ámbito de acción en la gerencia, la relación con valores, el poder y su influencia y la promoción de nuevas modalidades de gerenciar para el logro de los objetivos. La ontología se relaciona con el conocimiento del ser y las realidades, paradigmas fundadores. Se evidenció en el estudio de la muestra de expertos del sector financiero público venezolano, cumple con la premisa de trabajar con lo genuino e identificar las diferentes interpretaciones de las perspectivas de liderazgo.

La praxeología comprende las diferentes conductas humanas, actividades de creación, de producción y de fabricación (la praxis y la poiesis). Las

actitudes y comportamientos, saber hacer y las habilidades; prácticas métodos de trabajo y los procedimientos; técnicas, escritos; productos y resultados. Está constituida por la realidad cotidiana fenomenológica, el mundo de los acontecimientos, los hechos y actos de las personas en su práctica gerencial en el ejercicio de su actividad especializada. En cuanto a lo praxeológico de la investigación, se conoció que existe el gerente interesado y motivado en desarrollar el liderazgo por competencias. Así como, nuevos métodos de trabajo, la acción del gerente basada en la eficiencia, productividad y éxito gerencial.

En cuanto a la metodología, la investigación se desarrolló desde el paradigma cualitativo, para la generación de las categorías y construcción del modelo, las cuales contextualizaron la realidad y contexto. De acuerdo con *Martínez* (2009), la investigación cualitativa hace énfasis en identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (p: 136). La inter y transdisciplinariedad, exige respetar la interacción entre los objetos de estudio de las diferentes disciplinas y lograr la integración de sus aportes respectivos en un todo coherente y lógico.

Se abordaron los métodos fenomenológicos-hermenéuticos para abordar el sujeto de estudio, orientado a analizar, comprender, interpretar, validar, construir, explicar y concluir referente a un conjunto de comparaciones, relaciones, dimensiones y categorías para obtener respuestas significativas y útiles en las experiencias vividas de los entrevistados con relación al liderazgo praxeológico por

competencias. El ir y venir, implicó el tratamiento de la información, entrar y salir del método inductivo cuantas veces sea necesario, de lo particular a lo general, volver a construir, revisar y contrastar en la investigación. Así mismo, permitió generar conocimiento desde la interpretación de realidad observada, y la interacción sujeto en su contexto.

Sus bases filosóficas se fundamentan en las escuelas idealistas, autores como *Dilthey, Weber, Husserl, Heidegger Schutz*, entre otros; este enfoque era usado para investigar los fenómenos sociales, conocer la realidad de una manera objetiva, las esencias de las cosas. Así como lo define Heidegger (1974) "el ser humano es ser interpretativo, por tanto, la interpretación es el modo natural de ser de los seres humanos e incluso, la experiencia se forma a través de interpretaciones sucesivas del mundo" (p: 224).

De acuerdo con *Husserl* (1962), la fenomenología es "la ciencia de la filosofía, analiza y estudia los fenómenos llevados a la conciencia, capacitan al conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma, las esencias de las cosas" (p: 98). Por su parte, *Martínez* (2009), define "la hermenéutica como la actividad interpretativa del significado de palabras, escritos, textos. Tiene su fuente en la filosofía humanista, y facilita el estudio de los hechos históricos, sociales y psicológicos del ser humano" (p: 49). El individuo como persona y/o actor en el mundo social define la realidad que encuentra debido a sus significados. Según *Schutz* (1962) "la realidad social es la suma total de los objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, con quienes los

vinculan múltiples relaciones de interacción" (p: 41).

El tipo de investigación de campo, consistió en recolectar los datos directamente y actores clave en donde ocurre los hechos. De acuerdo con *Sabino* (1992), la investigación de campo "se basa en información obtenida directamente de la realidad" (p: 88). El instrumento de recolección de la información fue la entrevista a profundidad con los informantes clave, se evidenció en el transcurso de la investigación: vivencias, sentimientos, conductas. Enriquecieron la búsqueda emprendida por la investigadora con reflexión, interpretación, recopilación, selección, procesamiento y análisis de la información con una combinación de métodos: entrevistas, observación directa, análisis de documentos, fuentes documentales y descripción de los significados.

Esta última, definida por *Taylor y Bodgan*, (1992) "encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes, para comprender las perspectivas que tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras y permite acercarse a las ideas, creencias, supuestos" (p: 56). En este sentido se reflexionó, analizó y se evaluó el contenido a través del análisis para determinar el significado de las palabras y su interconexión con el problema objeto de estudio, se plasmó el discurso, el razonamiento interpretativo a partir de la información, conocimientos, aprendizajes, experiencia y criterio gerencial experto de la investigadora para interpretar las realidades en el contexto y la búsqueda del conocimiento preexistente con respecto a la temática y estudio.

Seguidamente, se describen las fases para el desarrollo de la investigación, desarrolladas en seis (6) fases: 1) descripción del fenómeno, 2) búsqueda de múltiples perspectivas, 3) búsqueda de la esencia y estructura, 4) constitución de la significación, 5) suspensión de juicios, y 6) interpretación del fenómeno. Fase 1- se describe y expresa detalladamente la recolección de la información (entrevista). Fase 2- búsqueda de las perspectivas, su significado y categorías conceptuales, el mundo vivido espontáneo y fluido, posturas. Fase 3- interpretar de los hallazgos. Fase 4- a partir de la reflexión, la investigadora toma en cuenta las opiniones de los sujetos de estudio, capta las definiciones y significados para la conformación de las categorías y relaciones (*Spiegelberg, 1975*).

En cuanto a la unidad de análisis: expertos y/o informantes clave, actores representativos, estuvo integrada por una muestra intencional de veinte (20) actores y/o informantes clave vinculados al Sistema Financiero Público: once (11) del Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas (MPPEF) y nueve (9) del Banco central de Venezuela (BCV). De acuerdo a los criterios: Haber cumplido cinco (5) años en el cargo presidente, vicepresidente, director, gerente general, gerente de área; reconocido en el sector y activos en el desempeño de sus funciones con antigüedad promedio de 18 años. Para extraer toda la información de los actores clave, se inició la entrevista individual con una pregunta abierta, no dirigida, no estructurada, relacionada con el liderazgo, hasta la saturación de la misma. Incluyó, observaciones en tiempos real, filmadas y

grabadas con autorización de los participantes.

Con relación a los criterios de calidad, no hay un criterio específico para juzgar la calidad de la investigación cualitativa, No obstante, *Guba y Lincoln* (1981), refiere que la validez es un aspecto trascendental en la investigación, evaluar la confianza en el resultado del estudio de su proceso y el conocimiento construido por el investigador está fundado en las construcciones de sentido de los sujetos que estudia, es decir, cada sujeto construye su realidad. De acuerdo a *Vasilachis* (2006). El investigador es el principal instrumento fundamental del proceso investigativo, "y para la garantía y validez que proporcione credibilidad, este debe sumergirse en su totalidad en el campo" (p: 92). Para determinar la credibilidad de la investigación se resguardaron las transcripciones de las entrevistas textuales surgidas durante la investigación para respaldar los significados e interpretaciones presentadas en los resultados del estudio, filmaciones y grabaciones.

## RESULTADOS

Para el proceso de la información obtenida de las entrevistas, los discursos expuestos por los informantes clave, las prácticas y experiencias gerenciales que realizan y contrastar para comprender los significados de acuerdo a los diferentes sentidos con los que interactúan. La obtención de los resultados se realizó con el apoyo del software para el análisis de datos cualitativos AtlasTi. El proceso de análisis con implica un continuo ir y venir entre lo textual y conceptual. Se creó la unidad hermenéutica para el resguardo de toda

la información, referida a documentos primarios, citas, códigos, familias de códigos, anotaciones, redes y los vínculos que los interrelacionan. Los códigos y/o categorías son formas de clasificar el material analizado en un nivel abstracto.

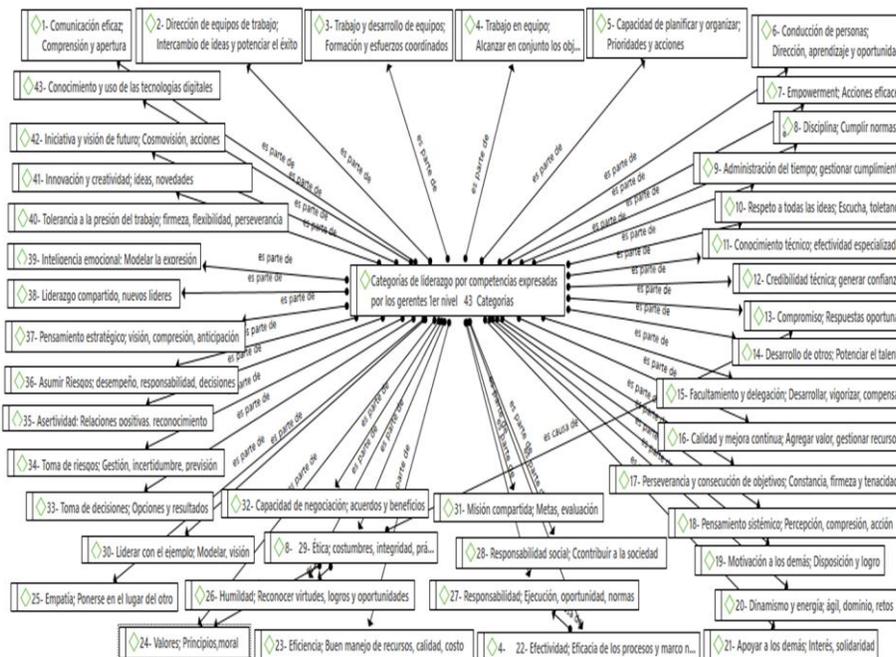
con la finalidad de organizar y tejer relaciones entre los códigos y redes de información, análisis, definiciones de los diferentes autores especializados que han marcado las prácticas gerenciales determinadas en un periodo de tiempo definido sobre el contexto global de liderazgo por competencia, interpretaciones y criterio experto de la investigadora.

Así también, lo cualitativo se asoció con el patrón estructural de propiedades

de los hechos recabados y observados que determinó la naturaleza y esencia, análisis del conjunto de características interrelacionadas, un rasgo de la realidad dependió de la naturaleza de los demás, porque todos pertenecían a una totalidad organizada y a un sistema estructural que los interconectaba.

A partir de las veinte (20) entrevistas, se asignó una codificación a criterio de la investigadora para cada definición, se asociaron las categorías que fueron surgiendo en la dinámica para conformarlas en su totalidad tomando en cuenta la frecuencia y definiciones. De allí surgieron las aproximaciones teóricas de primer nivel, cuarenta y dos (43) categorías de liderazgo por competencias declaradas por los gerentes. A continuación se detallan en la figura 1.

**Figura 1.** Categorías de liderazgo por competencias expuestas por los gerentes (Primer nivel)



Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se puede observar en las categorías anteriores de primer nivel la

clasificación de acuerdo a las definiciones de la unidad hermenéutica, (es parte de)

forman parte de la misma realidad todas las categorías de liderazgo por competencias expresadas por los entrevistados con sus definiciones conceptuales.

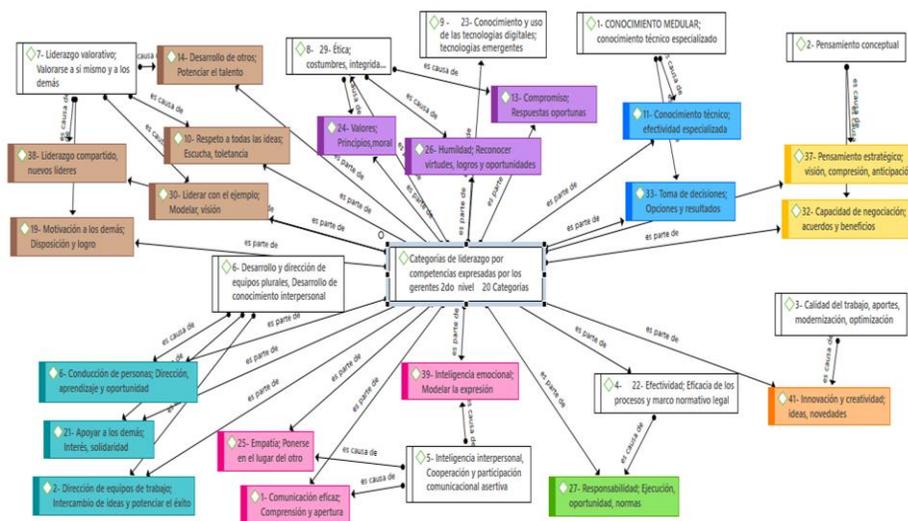
A partir de las cuarenta y tres (43) categorías de primer nivel, se continuó con el proceso de sistematización para determinar las veinte (20) categorías, en un segundo momento. Se seleccionan las de segundo nivel con la agrupación y clasificación de las categorías de acuerdo a: semejanzas, frecuencia, criterio experto y gerencial de la investigadora. La agrupación de las categorías para el análisis y agrupación de las sub categorías incluidas en las de menor frecuencia hasta llegar a la saturación de la información. A continuación en la figura 2.

Como se puede observar en las categorías anteriores de primer nivel la clasificación de acuerdo a las definiciones

de la unidad hermenéutica, (es parte de) forman parte de la misma realidad todas las categorías de liderazgo por competencias expresadas por los entrevistados con sus definiciones conceptuales.

A partir de las cuarenta y tres (43) categorías de primer nivel, se continuó con el proceso de sistematización para determinar las veinte (20) categorías, en un segundo momento. Se seleccionan las de segundo nivel con la agrupación y clasificación de las categorías de acuerdo a: semejanzas, frecuencia, criterio experto y gerencial de la investigadora. La agrupación de las categorías para el análisis y agrupación de las sub categorías incluidas en las de menor frecuencia hasta llegar a la saturación de la información. A continuación en la figura 2.

Figura 2. Categorías de liderazgo por competencias expuestas por los gerentes (Segundo nivel)



Fuente: Elaboración propia (2022)

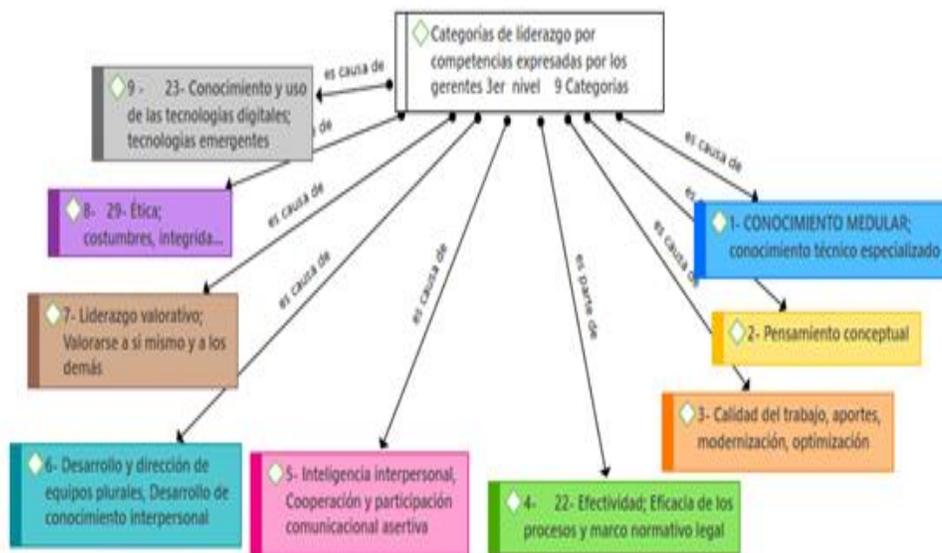
Con relación a la figura 2, se puede observar las relaciones, es parte de con la secuencia anterior y se incluye es causa de referidas a las categorías que se construyen

en el proceso de saturación de la información. Como se puede observar las nuevas categorías que emergen para contextualizar y sus definiciones.

Finalmente, en un tercer momento dentro de este mismo orden de ideas y desde la perspectiva interpretativa, se construyeron nueve (9) categorías de tercer nivel y sus significados en el ámbito del conocimiento técnico experto, procedimental y desarrollo emergieron

categorías que se definen en su tejido con la explicación de los criterios y definiciones para conformar el modelo praxeológico de liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano, como se observa en la figura 3.

**Figura 3.** Categorías de liderazgo por competencias expuestas por los gerentes (Tercer nivel)



Fuente: Elaboración propia (2022)

Estas categorías presentadas, formaran parte para la construcción del modelo praxeológico de liderazgo por competencias para el sector financiero público venezolano. Considero que el modelo, es una representación de la realidad objeto de estudio. En tal sentido, Azarang (1996,) define modelo "es una representación de la realidad desarrollado con el propósito de estudiarla, representación de los objetos del sistema y refleja de manera sencilla las actividades en las cuales esos objetos se encuentran involucrados" (p: 1). Al respecto Sandoval

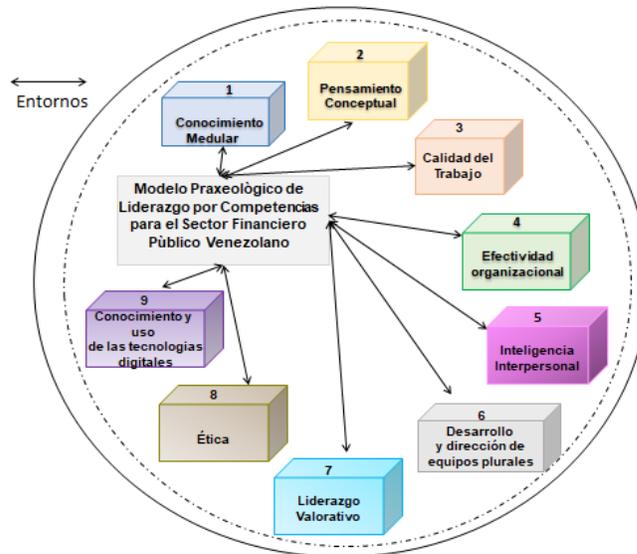
(2011), define modelo como "el conjunto ordenado de procesos y pasos lógicos que proporcionan una estructura firme para enfrentar los cambios del entorno, adaptarse y lograr sus objetivos, incluye elementos de una teoría que representa a su vez, un sistema real (p: 99).

Es una innovación para el desarrollo gerencial en el tópico del liderazgo por competencia, permitirá contribuir, generar conciencia y conocimiento sobre las responsabilidades, cualidades, retos y desafíos en la gestión para los funcionarios en las diversas áreas de las instituciones

públicas. En este sentido es importante el modelo praxeológico de liderazgo por competencias para el sector, debido a que las organizaciones mencionadas tienen la competencia de la orientación de la función reguladora de nuestro país y el modelo de competencias contribuirá al

mejoramiento continuo y éxito gerencial de los responsables que hacen vida en las organizaciones. A continuación, el modelo de liderazgo por competencias praxeológico en la figura 4.

**Figura 4.** Modelo de Liderazgo por Competencias para el Sector Financiero Público Venezolano



Fuente: Elaboración propia (2022)

## DISCUSIÓN

En este sentido, se evidencia lo importante para estas organizaciones y el sector en general, contar con un modelo de liderazgo por competencias, el cual coadyuva al sostenimiento de la mejora continua de la gestión y para contribuir al éxito organizacional en sus diferentes niveles y estructuras, parte esencial en el desarrollo y crecimiento individual, la sociedad, el sector y por ende del país. En consecuencia, el reto más importante para la gerencia tanto pública como privada en cualquiera de sus sectores en este nuevo siglo XXI, es la innovación y la necesidad de talentos de alto nivel gerencial con conocimientos técnicos y experiencias, con

visión estratégica con una cultura del liderazgo por competencias en su gestión con la intención de responder a los retos, tendencias y oportunidades, a fin de cumplir con los desafíos gerenciales.

El modelo de liderazgo por competencias praxeológico para el sector financiero público venezolano, quedó demostrado en el análisis subyacente realizado mediante la interpretación de los expertos y/o autores clave seleccionados. La realidad social es variada, construida y holística. La innovación y la creatividad están ligadas a las acciones propias del ser para motivar y conducir a metas comunes, lo objetivo y subyacente del liderazgo, cosmología, sinergia, interacción y

diversidad del ser humano. El modelo permitirá incorporar nuevos elementos, herramientas y estrategias, reordenar viejos elementos de la realidad para el desarrollo continuo e integral del ser humano con el fin de mejorar su calidad de gestión en las organizaciones que impulsan el desarrollo sustentable, respondiendo a los retos que se plantea la dinámica de la sociedad del siglo XXI.

### CONCLUSIONES

El liderazgo por competencias es una excelente perspectiva y tópico de la gerencia para el sector financiero público venezolano, ya que el gerente público debe ser capaz adaptarse al entorno y de cumplir con los retos. Es imperante cambiar cultura de la organización garantizando la continuidad y sostenibilidad, la cual permitirá proporcionar lineamientos y acciones para lograr una gerencia efectiva y eficiente. Es importante llevar liderazgo por competencias a la práctica, a la gestión y de manera que se pueda medir, determinar y capacitar las brechas para un alto desempeño, debido a que las competencias definen las características de personalidad y capacidad para hacer las actividades de una determinada manera.

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos para comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los actores internos (líderes y

colaboradores-líderes) quienes forman parte medular de la organización. El énfasis del liderazgo por competencia se centra más en la adaptación y menos en el control y la autoridad, esto significa, el líder desempeña cada vez menos su rol y se dedica más a las relaciones; lo cual significa que, él mismo, ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional; en otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones dinámicas entre los individuos y equipos de trabajo y en las relaciones con el entorno.

Desde esta perspectiva, el liderazgo por competencia, refiere una nueva forma de ser, para la formación del líder en la cotidianidad de sus funciones y responsabilidades, en la pasión por la misión y su compromiso organizacional, en la acción y en los valores fundamentales de orden superior; además, no solamente delega responsabilidades, debe expandir el empoderamiento hacia otros, ser humilde y valorativo con el equipo de trabajo y los relacionados. En este sentido, lo fenomenológico del liderazgo por competencia, se apoya en diferentes fuerzas internas y externa, mediante las cuales se configura un tejido de diversas cualidades hace de un líder, un sujeto clave para las relaciones organizacional y la continuidad de la misma dentro de su contexto y por demás con el entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2014). La Marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización. 1ra edición. Editorial Grànica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2006). Gestión por Competencias. Editorial Grànica, Buenos Aires. Argentina.
- Azarang E., M. R. y Eduardo, G. D. (1996). Simulación y análisis de modelos estocásticos. McGraw-Hill. México.
- Azuaje, E. (2008). Pensamiento Gerencial de Desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press. Nueva York. USA.
- Bass, B. y Avolio, R. (2006). Transformational Leadership. Mahwah. Lawrence Erlbaum. New Jersey. USA.
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. En: Revista Ad Minister, Número 3. Medellín. Colombia.
- Berghe, E. (2006). Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI. Ediciones ECOE. Colombia.
- Banco de desarrollo interamericano, BID. 2021.
- Burns, J. (1978). Liderazgo. Harper & Row. Nueva York. USA.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al Más Alto Nivel. Editorial Norma. USA.
- Bryson, J. y Crosby, B. (1992): Leadership for the Common Good. Jossey Bass, San Francisco. USA.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager a Model for Effective Performance Bilbao. Deusto. New York. USA.
- Cardona, P. y García L. (2005). Cómo Desarrollar las Competencias de Liderazgo. EUNSA. Pamplona. Colombia.
- Cornejo, A. (2004). Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI. México.
- Davis (2003). Liderazgo y Empresa. Tercera Edición. Editorial Trillas. México.
- De La Calle (2020). Lidera con Sentido del Humor: Los Equipos Eficaces se Divierten Trabajando. Editorial 2020. España.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia. El Ateneo. Buenos Aires.
- Drucker, P. (1999). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Druker, P. (1996) Sociedad Postcapitalista. Livraria Pioneira Editora. São Paulo. Brasil.
- Elkins (1996). Organización. México. Editorial. McGraw Hill.
- Falcone, P. (2016). 75 Ways for Managers Hire Develop and Keep Great. Paramount Pictures y Time Warner. USA.
- French, J. Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. Studies of social power. Michigan. Institute for Social Research. USA
- Gibson (2003). Liderazgo Empresarial. Primera Edición: Editorial Edim. Barcelona. España.
- Hall, R. (1983). Organizaciones Estructura y Procesos. Editorial Dossat, SA. 3ra Edición. Madrid. España.
- Heidegger, M. (1974). El ser y el tiempo. FCE. México.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores. México.
- Henric-Coll, M. (2014). La Organización Fractal. El Management del Futuro. Fractal Teams. España.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). Management of Organizational Behavior. 3rd Edition. Englewood Cliffs, Prentice Hall. New Jersey. USA.
- Hussel, E. (1962). La Praxis Fenomenológica. Bogotá, Colombia.
- Jacobs, T. y Jaques, E. (1990). Liderazgo Ejecutivo Militar. Medidas de liderazgo. Greensboro. Centro de Liderazgo Creativo. Carolina del Norte. USA.
- Katz, D. y Kahn, R. (2003). La Psicología Social de las Organizaciones. NY. Wiley. Nueva York. USA.
- Keuper, F. (2018). Transformation management and digital leadership. Berlín, Alemania.
- Koontz, H., y Donnell, C. (1955). Curso de Administración Moderna. McGraw-Hill. México.
- Kotter, J. (1988). The Leadership Factor. Free Press. New York. USA
- Kraemer H. (2015). Becoming the Best: Build a World-Class Organization Through Values Based Leadership. Wiley. New Jersey. USA.
- Leboyer, C. (2003). Gestión de las Competencias. Edición gestión 2000. Barcelona. España.
- Luhmann, N. (1998). Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General. Editorial: Anthropos, España.
- Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. Harper & Row. Nueva York. USA.
- Mintzberg, H. (2010). Managing. Bogotá. Editorial Norma. Colombia.
- Morín, E. (1977). El Método. Sexta Edición. Madrid. España.
- Morín, E. (2008). El Método. Universidad Mundo Real. México.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2021). Competencias.

- Ostos, L. (1990). El Gerente Hoy y la Competitividad Empresarial. Material mimeografiado sin publicar. Instituto Nacional de Cooperación Educativa. Caracas. Venezuela.
- Rauch, C. & Behling, O. (1984). Funcionalismo: Bases para un Enfoque Alternativo para el Estudio del Liderazgo. Pergamon Press. Nueva York. USA.
- Riccucci, N. (1995). *Unsung Heroes. Federal Execucrats Making a Difference*. Washington, DC: Georgetown University Press. USA.
- Ribes, E. (2011). Concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. Bordón. España.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Romero, J. (2007). *Gerencia para la Transformación: Una Epistemología para el nuevo gerente venezolano*. Primera Edición. Fondo Editorial Universidad Nacional Experimental Guayana. Venezuela.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), Bogotá. Colombia.
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. Editorial Norma, S.A. Colombia.
- Spiegelberg, H. (1975), *The Phenomenological Movement*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Stogdill, R. (1999). *Teorías e Investigación del Liderazgo*. Cuarta Edición, Editorial Edansa. Madrid. España.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. Wiley. Nueva York.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Paidós. México.
- Vadillo, M. (2008). *Gestión por Competencias y Talento*. Madrid. España.
- Vasilachis, I (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Gedisa. Barcelona. España.
- Weber, M. (1924). *The Theory Of Social and Economic Organization*. México.
- Whetten, D y Cameron, K (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 6ta edición. Pearson Educación. Prentice Hall. México.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*, Ediciones Pearson, Prentice Hall, 6ta. Edición, University Albany. New York. USA.

#### AUTORA

##### **Parra Guerra Carmen Araminta**

Doctora en Gerencia. UCV. Año 2018. Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. UCV. Año 2011. Especialista en Gerencia de Auditoría de Estado. USB. Año 2011. Finanzas de Empresas UCV. Año 2008. Gerencia en Control Fiscal y Auditoría. ENAHP. Año 2008. Derecho Tributario. USM. Año 2005. Lic. en contaduría pública. USM. Año 1996. Certificación en coaching ICI-Alemania N° 3124. Locutora. Escuela de Comunicación Social UCV. N# 53.968. Año 2017. Docente Universitario

## GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS EN LA INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS

QUALITY MANAGEMENT IN SOCIO-PRODUCTIVE PROJECTS IN PUBLIC FINANCIAL  
INSTITUTIONS

Paredes Medina, Darwin Alberto

[Darwin.krat@gmail.com](mailto:Darwin.krat@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo de proponer una herramienta de la gestión de la calidad en los proyectos socio productivos en las instituciones financieras públicas en el municipio Miranda del estado Falcón. Se trata de una investigación bajo el paradigma positivista cuantitativo, con un nivel descriptivo, de tipo de campo no experimental y bajo la modalidad de proyecto factible. La población y muestra estaría constituido por 39 los técnicos asesores de instituciones financieras a las cuales se le aplicó un cuestionario de respuesta bajo la escala de Likert. Los hallazgos muestran la ausencia de herramientas que en las instituciones de financiamientos públicas que mira gestionar la calidad en los proyectos socio productivos, pudiendo conllevado al fracaso del mismo. Se demostró la carencia de objetivos y estandarización de la calidad que permita hacer explícito las necesidades y expertativas del cliente.

**Palabras Claves:** Gestión de la Calidad, proyecto socio Productivo, instituciones financieras públicas.

### ABSTRACT

The objective of this research was to propose a tool for quality management in socio - productive projects in public financial institutions in the Miranda municipality of Falcón state. It is a research under the quantitative positivist paradigm, with a descriptive level, of non-experimental field type and under the feasible project modality. The population and sample would be constituted by 39 technical advisors from financial institutions to which a questionnaire of response was applied under the Likert scale. The findings show the absence of tools that in the public financing institutions that looks to manage the quality in the socio-productive projects, being able to lead to the failure of the same one. The lack of objectives and standardization of quality was demonstrated that allows to make explicit the needs and expert of the client.

**Keywords:** Quality Management, Productive partner project, public financial institutions.

## INTRODUCCIÓN

En toda comunidad surgen continuamente problemas, necesidad y oportunidades. Problemas tales como la carencia de integración de la población, necesidades como la escasez de alimentos y oportunidades como talento humano y la capacidad productiva local. Estos tres elementos, dan lugar a la búsqueda e identificación de soluciones, la cual es la naturaleza de los proyectos socios productivos. En tal sentido, los proyectos es un esfuerzo único y temporal por el que se debe aplicar conocimientos, técnicas y herramientas.

En este sentido, todo proyecto debería orientar la toma de decisiones en torno a la diferenciación y diversificación de los bienes y servicios que ofrece. Para ello, requiere de herramientas y sistemas que apoyen la gestión. Esto significa que los proyectos deben garantizar un producto o servicio ideal para el mercado. Para Juran (1969) (citado por Ibañez y Castillo, 2012) esto se llama gestión de calidad; pero no se centra solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad asegura la calidad y el control de los procesos.

Para hacer frente a la intensa competitividad, toda organización o emprendedor debería orientar la toma de decisiones en torno a la diferenciación y diversificación de los bienes y servicios que ofrece. Para ello requiere de herramientas y sistemas que apoyen la gestión. Para Juran (1969) (citado por Ibañez y Castillo, 2012) esto se llama gestión de calidad, pero no se centra solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus

clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad asegura la calidad y el control de los procesos.

Históricamente, Ibañez y Castillo (2012) sostienen que la calidad nace a principios del siglo XX en Estados Unidos; luego los japoneses lo adoptan en los años 40 y se expande por todo el mundo en los años 80. Esto muestra, la importancia que las organizaciones le otorgan a los principios de calidad, generando estandarizaciones, normalizaciones y documentaciones para los procesos productivos. En consecuencia, surgen las organizaciones internacionales que promocionan y atienden temas relacionados con la calidad, tales como la International Academy of Quality (IAQ) y la American Society for Quality (ASQ) entre otras. Asimismo, están las organizaciones de normalización en calidad como la International

Organization for Standardization (ISO).

Además, la calidad ha sido definida por Juran (1969) (Citado por Ibañez y Castillo, 2012:217) como "la totalidad de características de una entidad que se basa en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas". Las necesidades de calidad establecidas o implícitas son los recursos utilizados para definir los requerimientos de los proyectos de inversión empresarial por parte del proyectista y los beneficiarios. Por consiguiente, es necesario que, al formular proyectos de inversión, se considere la gestión de la calidad como eje transversal, a fin de alcanzar el diseño, especificaciones y expectativas de los interesados.

Es propio aclarar, que la forma en que un beneficiario e interesado define la calidad puede ser completamente subjetiva, pero

existen diversidad de forma para que la definición de la calidad sea objetiva y cuando esto se logre la gestión será efectiva. Esta calidad a la que se hace referencia, se da de manera planificada, asegurando el diseño y característica del producto, mejorando constantemente y retroalimentando los procesos. Esta planificación se hace debido a los cambios que afectan a los proyectos de inversión, tales como el desarrollo tecnológico, gestión de la información y el conocimiento, la capacidad y la actitud del talento humano, la relación con el medio ambiente y las tendencias alternativas de los mercados interconectados mundialmente. Estos cambios, se pueden traducir en nuevos retos para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

Para el Instituto de Dirección de Proyecto PMI (2013) (siglas en inglés: Project Management Institute) la gestión de la calidad es un proceso que certifica que las actividades inherentes en el diseño, planificación e implementación de un proyecto de inversión sean efectivas y cónsonas con el objetivo, misión y visión del mismo. Este proceso se da de forma independiente, interrelacionado y continuo durante toda la actividad para medir el nivel de calidad del proceso en el proyecto. Con ello, se pretende prevenir resultados no deseados, enfocándose en la satisfacción de los beneficiarios a través de la mejora continua de los procesos. Se está describiendo, entonces que la gerencia de la calidad es el monitoreo, observación y verificación continua y aplicación de procesos de calidad en todos los elementos del proyecto.

Complementa Bravo (2014), aclarando que la calidad es vista como aquellas características de un sujeto que satisfacen necesidades. Desde el contexto del proyecto, para satisfacer necesidades, se define un producto o servicio con ciertas especificaciones y rasgos. De esta manera, se muestra la importancia de la calidad orientada a perfeccionar la definición de ese producto o servicio, que integre todas las necesidades del cliente. Luego se debe gestionar, a través de la inspección del producto, del proceso productivo y de la participación del talento humano involucrado.

Por lo tanto, los proyectos están sujetos a las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y a detección de ideas de negocios con posibilidades de éxitos. Es necesario la formulación, evaluación y gestión de proyectos donde se dosifique y detalle la idea, estableciendo estudios que permitan identificar de manera inteligente la rentabilidad, la viabilidad y la sustentabilidad de la idea, es decir la factibilidad, que según Valera (2010), se concibe como las posibilidades que se tiene de lograr un proyecto. La factibilidad de los proyectos es el análisis para determinar si el negocio que se propone será viable o no. Asimismo, Hernández, Hernández y Hernández (2008), señalan las alternativas de solución a los problemas del proyecto; se presenta un documento integrado por el análisis de mercado, de ingeniería, financiero y el plan de ejecución.

Los análisis que mencionan los autores anteriores, resultan necesarios para tomar una decisión de ejecución del proyecto de forma expedita, evitando escenarios de fracasos. Hernández, Hernández y

Hernández (2008), concuerdan que también el estudio de factibilidad muestra las posibles soluciones a errores que puedan surgir, bien sea de ubicación, mano de obra, maquinarias y equipos como también en los costos. Como se ha descrito hasta ahora, aun cuando existe toda una teoría de gestión de la calidad y factibilidad de proyectos, en la práctica pudieran obviarse algunos procesos.

Chaos Report2019 Al respecto, McKinsey& Company (citado por Soto, 2020), junto con la Universidad de Oxford, realizaron un estudio donde consultaron 5.400 proyectos, de los cuales el 45% excedieron su presupuesto previamente estimados, el 7% se trabajaron fuera del cronograma de implementación, el 56% entregaron menos valor que los establecidos. También, el Informe del Grupo de Standish sobre el caos (2020) denominado Standish Group, revela que el 16% de los proyectos de inversión son exitosos. El 56% son problemáticos, pues cuestan más de lo estimado, con retrasos en la entrega y menos funcionalidades que las planificadas. El 31% fueron cancelados durante algún punto de su formulación.

Ambos organismos internacionales, atribuyen esas estadísticas a las especificaciones y requerimientos cambiantes e incompletos, falta de involucración al cliente, pocos conocimientos técnicos sobre el proyecto, uso inadecuados de métodos y herramientas, expectativas poco realistas, falta de conocimiento gerencial, gestión de proyecto débil, carencia de identificación de riesgos, falta de planificación, falta de un procedimiento formal de control que evite los cambios innecesarios de alcance y la ausencia de una planificación de las

políticas de calidad que garantice el alcance de los objetos.

Por su parte, a partir de 1999 en Venezuela, se producen aceleradas transformaciones que intentan dismantelar las relaciones sociales de producción de tipo capitalista, para alcanzar mayores niveles de justicia social, equidad, inclusión y calidad en los procesos de gestión de los proyectos productivos de las organizaciones populares, como parte de un proceso de corresponsabilidad en el contexto de un democracia participativa y protagónica, cuyos objetivos, principios y metas se encuentran vinculadas con el Proyecto Nacional "Simón Bolívar".

En este sentido, emerge una nueva filosofía en la formulación y gestión de proyectos de inversión denominada socio productiva, con la intencionalidad de impulsar y fortalecer actividades económicas que auxilien al desarrollo y crecimiento del país. Estos tipos de proyectos están dirigidos a la planificación y gestación de actividades para satisfacer las necesidades e intereses de la comunidad en relación a bienes y servicios, fructificando las potencialidades determinadas a través del diagnóstico, además de los recursos: humanos, financieros, maquinarias, equipos, entre otros.

En este orden de ideas, las políticas económicas de Estado con la puesta en vigencias de la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal en el año 2010, se pone en marcha un modelo económico que nace desde los proyectos socio productivos pero que viene padeciendo los mismos errores que anteriormente se detallaron. Son definidos como aquellos que impulsan el desarrollo de actividades

generadoras de bienes y servicios útiles para la comunidad, enmarcándose dentro del concepto de desarrollo endógeno, generando redes productivas para el desarrollo de la economía solidaria. Su carácter deberá ser socialista, es decir, la finalidad no es generar ganancias que enriquezcan a un individuo, sino garantizar, la producción de bienes y servicios sin explotar a los involucrados en el proceso productivo (Zambrano, 2009).

Sin embargo, el Programa Venezuela Competitiva (2019) dio a conocer a través de varias encuestas que el 20% de los proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. De esta manera, el 80 % de los proyectos de inversión no tienen la misma suerte, atribuyéndole diferentes motivos: aumento de costos directos (en los casos que los proyectos finalicen con mayores recursos que los previstos) e indirectos, por la falta de disponibilidad de los beneficios previstos que brindaría dicho proyecto si hubiera finalizado en tiempo y forma. Dichos beneficios seguramente han sido destacados en el momento de desmenuzar el plan estratégico de la organización, el cual dio origen y justificación al nacimiento de dicho proyecto.

En este contexto, Moro (2019:18), presidente de la Junta Directiva del Programa Venezuela Competitiva manifiesta que "la tasa de sobrevivencia de un emprendimiento en nuestro país es menor a 2%, por ello es fundamental la formación y preparación del emprendedor para enfrentar los retos del entorno y convertirlos en oportunidades". También, reveló que Venezuela tiene un excelente desempeño en los rankings mundiales de emprendimiento, pero al mismo tiempo

está al final de la lista en los índices de competitividad, ya que los proyectos de inversión no contemplan planes eficaces para luchar en el mercado actual, en especial por la ausencia de atención a la calidad. Es por esta razón que el tema de la factibilidad económica y financiera ya no garantiza el éxito del proyecto; es necesario mirar factores cualitativos, como el marketing y la calidad.

En este sentido, Alastre (2020) expresó que el ministro del poder popular de economía y finanzas, Ramón Augusto Lobo Moreno reveló que en el 2019 más de 13 mil proyectos de inversión socio productivos de diferentes sectores, recibieron financiamientos a través de las instituciones públicas del Estado venezolano, en el marco de la Agenda Económica Bolivariana. No obstante, el mismo ministro reveló que a pesar de los significativos avances en materia de apoyos a los proyectos socios productivos; los resultados son lentos e insustanciales, resaltando la poca vida útil de las empresas de producción social, desconocimientos de las potencialidades (productos, servicios, localidad, cadena productiva, beneficiarios, entre otros), omisión de normas de calidad y escasa formación de los emprendedores proyectistas.

Por otra parte, Acosta (2019) argumenta que los proyectos socio productivos carecen de una definición concreta de sus objetivos, metas, actividades e indicadores de gestión y resultados, presentan debilidades en el análisis de la demanda o relaciones de intercambios, ingenuidad de la competencia y confunden la responsabilidad social con la socio-responsabilidad. Esto puede ser atribuido a los mismos errores y fallas que se

definieron en las ideas anteriores, lo que indica que es necesario que los proyectos socio productivos contemplen principios de calidad y de gestión de la calidad. De este modo, es fundamental el desarrollo de un plan de gestión de calidad donde el jefe de proyecto preparará los planes y acciones para contrarrestar cualquier debilidad o deficiencia en su ejecución, asegurando así que efectivamente cumplen todos los estándares de calidad.

En las instituciones financieras públicas por políticas de Estado destina una amplia línea de créditos hacia los proyectos socio productivos de diferentes sectores y actividades económicas. Pero muchos no sobreviven en el mercado una vez iniciadas, según Navarro (2019) 3 de 10 proyectos logra una formulación y evaluación económica financiera real. Asimismo, 7 de 10 proyectos en el Venezuela, no logra sobrevivir 3 años de ejecución. El autor atribuye la misma, la carencia en la formulación, con datos ficticios, la desconexión con el cliente y el mercado, fallas en las estrategias de marketing y baja calidad de los productos y servicio ofertados.

Cabe destacar, que los proyectos socio productivos han sido un tema popularizado, y son muchos los programas de financiamiento que prestan apoyo, pero muchos de estos proyectos terminan por no concretarse, no logran la puesta en marcha, terminan por cambiar el objeto de los proyectos y fracasan en poco tiempo de su implementación. Esto se traduce en pérdidas financieras, pudiéndoselo atribuir a la falta de calidad en las necesidades del consumidor, especificar el proceso productivo y los recursos implicados al

igual que definir las responsabilidades de la dirección del proyecto.

El estado Falcón presenta potencialidades que pueden ser aprovechadas para llevar a cabo diversidad de actividades económicas; cuenta con varias oficinas y programas en entidades públicas que financian proyectos socio productivos, tales como: Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (FUNDACOMUNAL), Banco del Tesoro, Banco Bicentenario, Banco de Venezuela, Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME S.A.). Estos organismos han financiado a 2.952 proyectos socios productivos en todos los municipios del Estado durante los últimos tres años por Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública (MPPEFBP,2019). Sería interesante conocer la realidad de la gestión de la calidad en los proyectos socio-productivos que analizan esas instituciones.

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima en los proyectos y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas para los proyectos se logren sin despilfarrar esfuerzos, de acuerdo a la definición que la British Quality Association (B.Q.A.) aportó en 1989 según Gómez (2012), respecto de las técnicas comprendidas en el paradigma de Total Quality Management (T.Q.M.).

Por su parte, la International Organization for Standardization – ISO (Organización Internacional de Normalización) define que son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control en lo relativo a la calidad generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el mejoramiento de la calidad y el aseguramiento de la calidad (ISO 9000:2000)

#### **Gestión de la Calidad del Proyecto según Método PMBOK**

La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda (PMI,2008: 166).

La gestión de la calidad del proyecto trata sobre la gestión tanto de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto. Las medidas y técnicas relativas a la calidad del producto son específicas al tipo de producto generado por el proyecto. En cualquier caso, el incumplimiento de los requisitos de calidad del producto o del proyecto puede tener consecuencias negativas graves para algunos interesados en el proyecto e incluso para todos. El director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto son

responsables de determinar las concesiones necesarias para cumplir con los niveles requeridos, tanto de calidad como de grado.

El enfoque básico de la gestión de calidad que se describe en esta sección pretende ser compatible con el de la Organización Internacional de Normalización (ISO). También es compatible con enfoques propietarios sobre la gestión de calidad, tales como los recomendados por Deming (1989), Juran (1951), Crosby (1996) y otros, así como con enfoques que no son propietarios, como la Gestión de la Calidad Total (TQM), Six Sigma, Análisis de Modos de Fallo y Efectos, Revisiones del Diseño, Opinión del Cliente, Costo de la Calidad (COQ) y Mejora Continua.

La gestión de la calidad complementa la dirección de proyectos. Ambas disciplinas reconocen la importancia de:

- La satisfacción del cliente. Entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).
- La prevención antes que la inspección. Uno de los preceptos fundamentales de la gestión moderna de la calidad establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se inspecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

- La mejora continua. El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart (1920), modificada por Deming(1989) (según Ibañez y Castillo:2012). Además, las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas por la organización ejecutante, tales como TQM y Six Sigma, debe mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto, como la del producto del proyecto.

- La responsabilidad de la dirección. El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

Para efecto de esta investigación, estos principios se asumirán como indicadores que permitirá conocer la realidad de la calidad en los proyectos socio productivos (ver cuadro 1).

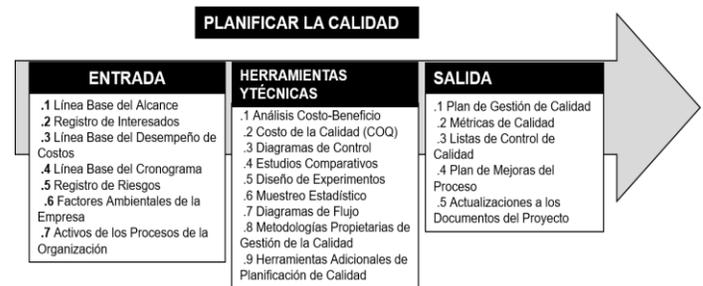
El PMI (PMBOK, 2013) describe los tres (3) procesos que integran la Gestión de la Calidad de un proyecto y que constituyen indicadores de medición de esta investigación:

### 1. Planificar la Calidad

Planificar la Calidad es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos. La misma, debe realizarse en forma paralela a los demás procesos de planificación del proyecto. Las técnicas de planificación de calidad tratadas en esta sección son las que se emplean más frecuentemente en los proyectos. Existen muchas otras que pueden ser útiles para cierto tipo de

proyectos o en determinadas áreas de aplicación

Figura 1. Planificar la Calidad

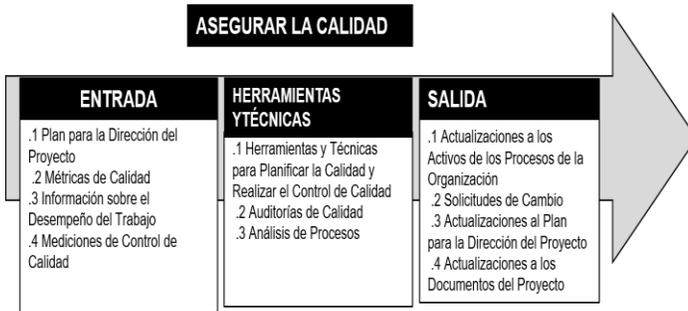


Fuente: Paredes (2022) a partir de PMBOK, 2013

### 2. Asegurar de Calidad.

Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas. A menudo, las actividades de aseguramiento de calidad son supervisadas por un departamento de aseguramiento de calidad o una organización similar. Independientemente de la denominación de la unidad, el soporte de aseguramiento de calidad puede proporcionarse al equipo del proyecto, a la dirección de la organización ejecutante, al cliente o patrocinador, así como a los demás interesados que no participan activamente en el trabajo del proyecto. Cubre también la mejora continua del proceso, que es un medio iterativo de mejorar la calidad de todos los procesos. La mejora continua del proceso reduce las actividades inútiles y elimina aquellas que no agregan valor al proyecto. Esto permite que los procesos operen con niveles más altos de eficiencia y efectividad.

Figura 2. Asegurar la Calidad



Fuente: Paredes (2022) a partir de PMBOK, 2013

### 3. Controlar de Calidad.

Realizar el Control de Calidad es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. El control de calidad se lleva a cabo durante todo el proyecto. Los estándares de calidad incluyen las metas de los procesos y del producto del proyecto. Los resultados del proyecto incluyen los entregables y los resultados de la dirección de proyectos, tales como el desempeño de costos y del cronograma. A menudo, el control de calidad es realizado por un departamento de control de calidad o una unidad de la organización con una denominación similar. Las actividades de control de calidad permiten identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto, y recomiendan y/o implementan acciones para eliminarlas.

Entre otros aspectos, puede resultar útil para el equipo conocer la diferencia entre los siguientes pares de términos:

- Prevención (evitar que haya errores en el proceso) e inspección (evitar que los errores lleguen a manos del cliente).

- Muestreo por atributos (el resultado cumple o no con los requisitos) y muestreo por variables (el resultado se clasifica según una escala continua que mide el grado de conformidad).
- Tolerancias (rango especificado de resultados aceptables) y límites de control (umbrales que pueden indicar si el proceso está fuera de control).

Figura 3. Asegurar la Calidad



Fuente: Paredes (2022) a partir de PMBOK, 2013

### Proyectos Socio Productivos

El Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES, 2009:3) define proyecto como “un conjunto de acciones dirigidas a mejorar las condiciones de vida de un grupo de personas, involucra la utilización de recursos para el logro de los beneficios esperados, en un tiempo determinado.” En este sentido los Proyectos socio productivo constituyen un proceso integral de actividades, las cuales están orientadas hacia la inversión financiera a través de una planificación coherente; se espera que un conjunto específico de talento humano local sustentable, permita combatir y erradicar la pobreza. De acuerdo al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas (2019:3), define a los proyectos socioproductivos como:

Aquellos que impulsan el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para nuestra comunidad enmarcándose dentro del concepto de desarrollo endógeno, generando actividades productivas para el desarrollo de la economía solidaria. En este sentido su carácter es socialista, porque la finalidad no es generar ganancias que enriquezcan un individuo, sino garantizar la producción de bienes y servicios sin explotar a los involucrados en el proceso productivo, garantizándoles una calidad de vida digna y satisfacción de las necesidades

### MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se enmarcó en el paradigma positivista o empírico ya que se describió la uniformidad del hecho de estudio, se hizo uso de herramientas estadísticas para explicar un fenómeno sin controlar e involucrasen en el hecho propiamente y se organiza la investigación sobre las bases del proceso operativo de las variables permitiendo descomponer el todo en sus partes e integrar estas para lograr el todo logrando la objetividad de los resultados y sus análisis. Asimismo, su nivel es descriptivo ya que hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, describiendo, registrando y analizando la naturaleza actual, composición o procesos del fenómeno de estudio. Igualmente, la investigación es de tipo de campo ya que como objeto de estudio, se estudió los proyectos socios productivos de las instituciones públicas financieras en el estado Falcón, en su ambiente natural sin alterar su comportamiento.

La investigación en cuestión es de Diseño No Experimental ya que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientemente. Se observa el hecho tal y como se presenta en su contexto real y en un tiempo determinado para luego analizarlos (Palella y Martins; 2012). Asimismo, es transaccional Descriptivo, ya que se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único. Se observarán los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado para luego analizarlos. Finalmente, consistió en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico; tuvo una estructura diagnóstica, fundamentos teóricos y legales, procedimiento metodológico y análisis de factibilidad.

La población universo estuvo comprendido por los asesores técnicos 39 instituciones públicas de financiamientos de proyectos socio productivos en el municipio Miranda del estado Falcón. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario policotómico de 26 ítems de respuestas opcionales con escalas de medición tipo Likert, su validez fue a juicios de 3 expertos y su confiabilidad se realizó por medio de un programa computarizado denominado SPSS 20.0 y por Microsoft Excel, reflejando un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,947954 lo que indica que el instrumento de recolección de información, tiene un alto grado de confiabilidad de acuerdo a las consideraciones del método aplicado, validando su uso para la recolección de datos.

## Resultados

En relación a la dimensión de Gestión de la calidad según PMBOK, evidenciaron que el 35,90% de los encuestados manifiesta que el equipo de proyectista alguna vez comprende el concepto de calidad, pero además un 30,77% sostiene que casi nunca y nunca comprenden la significación de calidad. Asimismo, en el ítem 2, el 61,54% y 28,21% expresan que casi nunca y nunca se definen objetivos relacionados a la calidad. Al igual que 84,62% declara que los proyectos socios productivos casi nunca tienen definidos estándares de calidad para productos y servicios. En cuanto al aseguramiento de la calidad, el 71,79% sostienen que los proyectistas y sus equipos nunca disponen en sus proyectos mecanismos para auditar los procesos productivos. el 61,54% y 35,90% aseguran que siempre o casi siempre se definen los procesos para diseñar un producto o servicio. También en el ítem 6, el 100% manifiesta que nunca se evalúan los estándares de calidad, una vez ejecutados los proyectos

Para efecto del control de la calidad, el 56,41% son supervisados los proyectos socio productivos con regularidad, un 30,77% y 12,82% sugiere que casi siempre o siempre son supervisados. El 58,97% 17,95% se estandarizan los procesos de los proyectos socioproductivos. 38,46% algunas veces el control de las operaciones en el proyecto es monitoreado no obstante un 33,33% y 20,51% manifiesta que casi nunca y nunca se monitorean los proyectos.

En relación al mejoramiento de la calidad, el 69,23% y el 20,51% sostienen que casi nunca y nunca se tienen claras las estrategias de mejora de las operaciones

de producción. El 92,31% de los proyectos socioproductivos nunca se tienen plasmadas herramientas de información y comunicación para resolver conflictos. El 41,03% casi siempre la retroalimentación con los usuarios es asegurada en todo el proceso de formulación y evaluación de los proyectos socioproductivos. El 53,85% casi nunca la gerencia garantiza la motivación de todo el equipo.

Los resultados muestran la tendencia desfavorable con una frecuencia negativa hacia la carencia de herramientas que permitan el mejoramiento de la calidad, que según PMI (2013) se refiere a la aplicación de métodos y herramientas para cerrar la brecha entre los niveles de calidad actuales y los esperados mediante el entendimiento y manejo de las deficiencias y fortalezas del sistema para mejorar, o en algunos casos, rediseñar los procesos del proyecto socio productivos. Por su parte, ISO 9000 (2000) agrega que es parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

En relación de la dimensión de la Calidad en los Proyectos Socios Productivos, En conformidad a los resultados, el 33,33% y el 25,64% casi siempre y siempre los productos o servicios de los proyectos socio productivos están orientadas a las necesidades del cliente. Un 83,85% nunca se contemplan las expectativas de los clientes potenciales en los proyectos socio productivos. Mientras que el 74,10% nunca hubo participación del usuario el diseño del producto o servicio.

## DISCUSIÓN

Los resultados muestran carencia de principios de calidad en los proyectos

socioproductivos. Este aspecto es un indicador de logro para la materialización de dichos proyectos, por cuanto la calidad, según Juran (1951) se refiere al adecuado uso, refiriéndose a la exigencia del mercado y el consumidor, pero que debe estar contemplado desde la concepción del proyecto. También, Deming (1989) (Citado por Ibáñez y Castillo, 2012) agrega que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. La calidad garantiza al proyectista socio productivos proteger su inversión.

Aunado a esto, la planeación de la calidad se ve afectada con la ausencia de los principios de la misma en los proyectos socio productivos; los datos muestran una frecuencia negativa en este indicador, la cual es el aspecto de la gestión de la calidad conducente al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad (ISO 9000: 2000). En conformidad con PMI (2008), "es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos". En este sentido, la gestión de los proyectos socio productivos debe establecer una dirección de la planificación de la calidad para suministrar alineación acerca de cómo planificar la calidad, asistiendo a los proyectistas desde las instituciones públicas encargadas de planificar aquellos procesos medulares que afectarían la calidad de los proyectos, garantizando el éxito y la permanencia del mismo en el mercado.

Se revelan la ausencia de mecanismo de implementación y evaluación de estándares en los proyectos socioproductivos con frecuencia negativa en el aseguramiento de la calidad, siendo un aspecto determinante de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad. De acuerdo al PMI (2008) es "el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos."

Asimismo, las instituciones públicas de financiamiento en el estado Falcón tienen un formulario que facilita el proceso de formulación y evaluación de los proyectos socioproductivos y que son supervisados con cierta regularidad, pero con bases en el mismo formulario; formulario que presenta debilidad en la gestión de la calidad ya que no declaran explícitamente los principios del mismo. Se hace necesario que cada proyecto socio productivo deba aprovechar la necesidad y oportunidad para el mejoramiento, incorporar la descripción de cada tarea o función y definir los niveles de rendimiento y de superación de los estándares actuales de calidad de los procesos productivos.

Los resultados muestran la desconexión que existen entre el proyectista y el cliente quien formula y gestiona su proyecto en función de sus intereses y no de la satisfacción del cliente, siendo este indicador fundamental para gestionar la calidad en los proyectos. PMI (2008) plantea la importancia de la satisfacción del cliente en los proyectos como un enfoque básico de la gestión de calidad la cual es

compatible con la Organización Internacional de Normalización (ISO). También es compatible con enfoques propio sobre la gestión de calidad, tales como los recomendados por Deming (1989), Juran (1951), Crosby (1996) y otros, los cuales concuerdan que es entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas del cliente, de modo que se cumplan los requisitos del mismo. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).

Se hizo notorio la falta de herramientas que faciliten la prevención de errores, en la planificación, diseño y medición de procesos inherentes a los proyectos socio productivos. Para el indicador de mejora continua, los datos revelan que, no se tienen herramientas para el perfeccionamiento de los procesos y las tareas propias de los proyectos socioproductivos, la frecuencia es desfavorable con tendencia negativa.

Manera positiva el valor de la gerencia en los proyectos socio productivos, aunque se nota la ausencia de integración y comunicación de los equipos de proyectos en las tomas de decisiones, siendo un factor clave de éxitos. Asimismo, los problemas de calidad deben ser tomados como una oportunidad para mejorar; los problemas pueden ayudar a identificar más causas raíz y así permitir el desarrollo de maneras para mejorar el proceso. Desafortunadamente las instituciones públicas de financiamiento de los proyectos socioproductivos no tienen una cultura que promueva la identificación de

problemas, puesto que hacer mejoras es admitir que la forma actual de ejecutar las cosas esta errada o que los responsables no son buenos ejecutores.

Bajo esta mismo perceptiva, la calidad en los proyectos socioproductivos se ve comprometida, a la falta de herramientas en los proyectos que gestiona las instituciones financieras públicas del estado Falcón, por lo que existen carencias en la planificación objetivo de calidad, de satisfacción y expectativas del cliente, por consiguiente, falta de estándares de calidad. Siento este un factor determinante en el éxito de los proyectos socioproductivos, el identificar los estándares de calidad en un componente clave en la definición de calidad que ayudará a identificar las principales características que regirán sobre las actividades del proyecto y asegurarán que los beneficiarios y el inversionista acepten los resultados del proyecto.

La gerencia de la calidad consiste en cuatro procesos principales; definición de calidad, aseguramiento de la calidad, control de calidad y mejoras a la calidad, esto está ausente en los proyectos socio productivos y las instituciones financieras parecen no darle importancia, pero muchos proyectos terminan por no sobrevivir en el mercado. Es por ello, que la calidad tiene que ser vista de la misma manera al alcance, cronograma y presupuesto, para lograr la satisfacción de los interesados en el proyecto, el mismo tiene que desarrollar buenas relaciones de trabajo con todos los interesados y entender sus necesidades establecidas o implícitas.

## CONCLUSIONES

En relación a la situación real de la gestión de calidad en los proyectos socio productivos procesados en los organismos públicos financieros en el estado Falcón; los proyectos socio productivos están enmarcados a satisfacer una necesidad real en un contexto social determinado, no obstante, no se complementa como las expectativas de los clientes, gran parte de los encuestados así lo manifiestan. También, en el diseño de los productos o servicios no hubo participación de los usuarios. Este aspecto es fundamental, ya que a medida que el cliente se mantenga cautivado con la organización naciente del proyecto, en esa medida se tendrá calidad y productividad.

En correspondencia a la prevención antes que inspección, se evidencio que existe un formato que concibe las actividades productivas de manera lógica pero la integración entre las actividades está desconectada y la toma de decisiones no se fundamenta en datos científicos o estadísticos, denotando, la falta de herramientas que facilite la prevención de errores, tales como la planificación, diseño y medición de procesos inherentes a los proyectos socio productivos.

En cuanto a la mejora continua, son carentes las herramientas para el perfeccionamiento de los procesos y las tareas propias de los proyectos socio productivos, la frecuencia es desfavorable con tendencia negativa. No se valoran los resultados de los proyectos y no utilizan herramientas que incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción del usuario del proyecto.

El indicador responsabilidad de la dirección, muestran de manera positiva el

valor de la gerencia en los proyectos socio productivos, aunque existe ausencia de integración y comunicación de los equipos y sus decisiones, siendo un factor clave de éxitos. Se tienen especificada las responsabilidades de la dirección y está vista como un equipo de trabajo, pero los mismos no se involucran en las decisiones.

Este aspecto es esencial para lograr la calidad en los proyectos, es el atributo de la organización y su compromiso facilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Es por ello, que la participación del personal en la calidad debe ser planificada para luego ser traducida en el lenguaje de la empresa, para llevar a cabo las actividades de la organización que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

Bajo esta perspectiva, la gerencia de la calidad en proyecto socio productivo es el proceso que asegura que todas las actividades necesarias para diseñar, planificar e implementar un proyecto, sean efectivas y eficientes con respecto al propósito del objetivo y su misión. La misma, no es un proceso independiente ni separado que ocurre la final de una actividad para medir el nivel de calidad del resultado. No significa tampoco comprar los bienes o servicios más caros disponibles en el mercado. La calidad y el grado no son lo mismo, el grado son las particularidades de un bien o servicio como características adicionales. Un producto puede ser de buena calidad (sin defectos) y ser de un grado bajo (con pocos o sin características adicionales).

Asimismo, la gerencia de la calidad en proyecto socio productivo se refiere también a prevenir y evitar antes que medir y arreglar resultados de poca calidad. Es parte de cada proceso de gerencia de proyectos desde el momento que el proyecto inicia, hasta los pasos finales en la fase de cierre del proyecto. La gerencia de la calidad se enfoca en mejorar la satisfacción de los interesados en el proyecto mediante la mejora continua a los procesos, incluyendo el remover actividades innecesarias o que no tienen un valor agregado; se logra por medio de la mejora continua de la calidad de los bienes y servicios entregados a los beneficiarios. No se refiere a buscar y arreglar errores, la gerencia de la calidad es el monitoreo continuo y la aplicación de procesos de calidad en todos los aspectos del proyecto.

En cuanto a los elementos de la gestión de la calidad del método PMBOK que pudieran ser ajustados en el procesamiento de los proyectos socio productivos; los proyectos socios productivos que solicitan financiamientos en la banca pública en el estado Falcón carecen de principios de calidad ya que casi nunca se definen objetivos relacionando a la calidad, lo cual sugiere una deficiente planificación de la calidad en los proyectos socios productivos, ya que casi nunca tienen definidos estándares de calidad para productos y servicios.

En cuanto al aseguramiento de la calidad, se evidencia la falta de mecanismos de implementación en los proyectos socio productivos de los principios de calidad basados en estándares internacionales adaptables al contexto de estos proyectos ya que los proyectistas y su equipo casi nunca disponen en sus proyectos mecanismos para auditar los procesos productivos y nunca se tiene previsto evaluar los estándares de calidad una vez ejecutados los proyectos socio productivos.

En cuanto al control de la calidad, las instituciones públicas de financiamiento tienen un formato que facilita el proceso de formulación y gestión de los proyectos socioproductivos, pero ese formulario presenta debilidad en la gestión de la calidad ya que no se definen explícitamente los principios de la mismo. No obstante, carecen de mecanismo estandarizados el monitoreo a los proyectistas. Asimismo, dentro de la formulación de los proyectos no se contemplan herramientas para el control de los procesos productivos de los proyectos una vez materializados

En relación al indicador de mejoramiento de la calidad, muestra la carencia de herramientas que permita mantener la calidad; no tiene claras estrategias de mejora de las operaciones de producción. Asimismo, no están definidas las herramientas de información y comunicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alastre (2020). Gobierno Bolivariano aprueba recursos para ejecución de 13 mil 661 proyectos a nivel nacional. La Radio del Sur. Disponible en: <https://laradiodelsur.com.ve/2020/02/14/gobierno-bolivariano-aprueba-recursos-para-ejecucion-de-13-mil-661-proyectos-a-nivel-nacional/>
- Baca G. (2010) Evaluación de Proyectos. Sexta edición, editorial Mc Graw-Hill. México.

- Crosby, P (1987). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Gómez, J. (2012). Calidad Total y Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1200/indice.htm>
- Gutiérrez, M. (2001) Administración para la calidad. México: Limusa. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos71/control-mejoramiento-calidad/control-mejoramiento-calidad2.shtml#bibliograa#ixzz3uhElwsCQ>
- Grupo de Standish sobre el caos (2020). Standish Group Chaos Report2016. Disponible en: <http://www.laboratorioti.com/2020/05/16/informe-del-caos-2020-chaos-report-2020-bien-mal-fueron-los-proyectos-ano-2020/>
- International Organization for Standardization (ISO 9000, 2000). Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. Disponibles en: <http://www.iese.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- Hernández, A., Hernández, A. Hernández, A (2008). Formulación y evaluación de proyecto de inversión. Quinta Edición. CENGAGE Learning. México.
- Heerkens, G. (2002). Gestión de Proyectos. Editorial McGraw-Hill Profesional. México.
- Ibañez, N. y Castillo, R. (2012). Epistemología de la gerencia y sus métodos. 2da edición. Editorial Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Juran, J. (1951). Manual de Control de Calidad. 1era edición. McGraw Hill, México
- Juran (2015). Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: [www.juran.com](http://www.juran.com)
- Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). 5ta Edición
- Project Management Institute (2000). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, extensión de la construcción (Guía del PMBOK).1ra Edición
- Soto, E. (2015). Aplicación de la guía del PMBOK® en el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos en un área de investigación y desarrollo. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/42606/1/Soto\\_ve.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/42606/1/Soto_ve.pdf)
- Taguchi, G. (1986). Introducción a la ingeniería de calidad: diseño de la calidad en Proceso.

## AUTOR

### **Paredes Medina, Darwin Alberto**

Licenciado en Desarrollo Empresarial y Licenciado en Educación Matemática Mención Informatica egresado de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" - UNEFM. Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad – UNEFM. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC. Docente Universitario Asociado - UNEFM. Trabajador Social Universidad de Holguín – Cuba.

EPISTEMOLOGÍA GERENCIAL MODERNA PARA LAS ORGANIZACIONES POS PANDEMIA  
COVID-19

MODERN MANAGERIAL EPISTEMOLOGY FOR POST-COVID-19 PANDEMIC  
ORGANIZATIONS

Paredes Medina, Darwin Alberto

[Darwin.krat@gmail.com](mailto:Darwin.krat@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

El propósito esta investigación es interpretar el discurso epistemológico gerencial moderno para el pensar y el repensar de las organizaciones y sus tendencias actuales y próximas después del año 2020, abordando el estudio desde el paradigma interpretativo con el uso del método hermenéutico en contexto teórico, documental fundamentalmente para comprender la realidad y el establecimiento de reglas interpretativas. Este año se perfila con características muy diferentes al de otros años, que nos obliga a buscar respuestas diferentes, entre ellas podemos destacar que las empresas exitosas habrán de ser verdaderamente globales, donde el ritmo en la creación de conocimientos y la velocidad de aprendizaje serán claves fundamentales para distinguir el éxito del fracaso. Son múltiples los factores inciden sobre la convulsionándola desde lo político, económico, social, tecnológico, cultural entre otros. En consecuencia, la gerencia como ciencia social transdisciplinaria cuyo objeto principal es buscar el bienestar y la armonía está virando su concepción tradicional a una concepción de metagerencia, ecológica emocional con una tendencia discursiva hacia el redimensionamiento de los servicios en el ámbito del conocimiento originando a su vez, cambio en los aspectos físicos de las organizaciones.

**Palabras Claves:** epistemológico, metagerencia ecológica emocional, Gerencia Moderna, Postpandemia, Covid-19

## ABSTRACT

The purpose of this research is to interpret the modern managerial epistemological discourse for the thought and repeater of organizations and their current and upcoming trends after 2020, approaching the study from the interpretive paradigm with the use of the hermeneutic method in a theoretical, documentary context fundamentally to understand reality and the establishment of interpretive rules. This year is shaping up with very different characteristics from other years, they force us to look for different answers, among them we can highlight successful companies having to be truly global, where the pace in the creation of knowledge and the speed of learning will be fundamental keys to distinguish failure success. There are multiple factors affecting the seizure from the political, economic, social, technological, cultural, among others. Consequently, management as a transdisciplinary social science whose main objective is to seek well-being and harmony is turning its traditional conception to a conception of meta-management, emotionally ecological, with a discursive tendency towards the resizing of services in the field of knowledge, originating its time, change in the physical aspects of organizations.

**Keywords:** epistemological, emotional ecological metamanagement, Modern Management, Postpandemic, Covid-19

## INTRODUCCIÓN

El mundo experimenta una ruptura epistemológica que han hecho grandes transformaciones en las organizaciones y en la sociedad en general, donde los valores están presentes, pero de acuerdo a la episteme, muchas veces parece dejar de ala algunos de ellos y otras veces la sociedad los retoma y es aquí donde las generaciones de conocimiento (componente epistemológico), puede trascender a algunas implicaciones de tipo axiológicas. Los principales enfoques y constructos teóricos o corrientes del pensamiento gerencial en los últimos años o décadas han sufrido transformaciones que los han llevado a incorporar una serie de elementos para dar respuestas a los tiempos de postmodernidad que se viven y donde el pensamiento gerencial ha tenido que repensarse para dar respuestas a los desafíos actuales para mantenerse a la vanguardia gerencial.

Propiciar una postura crítica en cuanto a la evolución del discurso epistemológico gerencial para generar discreciones y debates en la comunidad académica en especial la universitaria, la empresarial y la sociedad en general. partiendo de un entorno de fundamentos epistémico de las organizaciones, para ellos es necesario diferenciar concepciones gnoseológicas, epistemológica, axiológica, ontológica, paradigmática y teóricas.

Otro aspecto a esbozar son los constructos históricos del pensamiento gerencial, generando un aporte teórico basado en la tradición occidental y seleccionado y analizar a algunos de sus exponentes y sus aportes descomponiendo su perfil epistémico como espíritu científico

como lo dijera Bachalard (1984, p.282) que llegan a un repensar de las organizaciones actuales después de la hipercomplejidad que vive el mundo este año 2020, subrayando los obstáculos predominantes de la ciencia de la gerencia para asumir nuevos modelos o teorías, siendo esta la esencia para lograr que las organizaciones puedan sobrevivir y adaptarse a las trasformaciones que este año está experimentando de forma radical.

El mundo presente (2020) se enmarca con peculiaridades muy diferentes al de otras épocas, que nos obliga a buscar respuestas diferentes y complejas, entre ellas podemos destacar que las empresas exitosas habrán de ser verdaderamente globales, donde el ritmo en la creación de conocimientos y la velocidad de aprendizaje serán claves fundamentales para distinguir el éxito del fracaso.

En este sentido, esta investigación tuvo como intención de interpretar el discurso epistemológico gerencial moderna para el pensar y el repensar de las organizaciones y sus tendencias actuales y próximas después del año 2020 por lo que se llevó a cabo en cinco fases, la primera fase es sobre algunas categorías conceptuales: gnoseología, epistemología y teoría. En la segunda fase se fundamenta tanto a la gerencia como ciencia, como a la metagerencia ecológica emocional; en la tercera fase se presenta un andamiaje del pensamiento gerencial que comprende el pensar y repensar de las organizaciones, lo que a su vez conlleva a la cuarta fase, basándose en la contextualización del conocimiento gerencial moderno, y la quinta y última fase se presentan las conclusiones.

## CONTEXTO DE ESTUDIO

En la actualidad, el mundo vive una complejidad de múltiples factores que va desde lo social, cultural, educativo y tecnológico a lo político y económico, siendo un año como los dimensiona Toffer (1980, p.26) "La humanidad se enfrenta a un salto cuántico hacia delante. Se enfrenta a la más profunda conmoción social y reestructuración creativa de todos los tiempos. Sin advertirlo claramente, estamos llamados a construir una civilización extraordinariamente nueva postmoderna". Este último término (postmodernidad) es otorgado al conjunto de fenómenos que caracterizan el mundo, el cual ya no se presenta como el lugar en el que los objetos de representación racional aparecen y en el que los seres humanos, tienen la obligación moral de encontrarles un mejor sentido racional en cada momento; al contrario de la modernidad, que basó su comprensión y práctica en la noción de razón individual capaz de acceder a una representación especular de la realidad.

En este sentido, Da Silva (2020) la calidad gerencial de las organizaciones, se pone a prueba en los extremos, expansión o recesión, haciendo desaparecer las empresas eternas sobrevivientes generando ganadores o perdedores. En consecuencia, la gerencia es la causa visible del éxito o del fracaso de las organizaciones. sobre todas las organizaciones globalizadas deberá colocar un puerto de mando para navegar y leer entre las informaciones políticas, sociales, económicas, tecnológicas, ecológicas, educativas, empresariales entre

otras para hacer ajustes apropiadas para su organización.

Esto sumado al aporte de Jack Wells (2019), ejecutivo de General Electric en Silva (2020) sobre las mejores prácticas desarrolladas en las organizaciones y las nuevas tendencias que permiten a las empresas perdurar en la turbulencia.

La Pandemia del COVID-19 decretado en febrero 2020 por Organización Mundial de la Salud. Originó que los gobiernos tomaran medidas estrictas para contener y/o retrasar la propagación del virus. Pero muchas de estas medidas adoptadas, han dado origen a una importante limitación de los procesos productivos comerciales y a un aumento revelador de la incertidumbre económica, con una mayor volatilidad de los precios de los activos y de los tipos de cambio de las divisas, y una marcada disminución de las tasas de interés a largo plazo en las economías desarrolladas.

Esta pandemia, ocasiona la ruptura de la vida socio productiva cotidiana, que restringe la movilidad de las masas y que supone un riesgo a la salud pública mundial. Por lo que la sociedad exige dejar a un lado los dogmas como capitalismo, comunismo, liberalismo o estatismo y reemplazarlos por aquella combinación de políticas públicas que garantice la felicidad de la población. En este sentido, el principal reto ante los tiempos presente y próximos, es el logro del camino hacia la sostenibilidad de las organizaciones un paradigma que sea integrador, humanista, planetarios y sustentable.

Para el logro de este camino la empresa debe organizarse para gestionar la coyuntura a través de una permanente identificación de riesgos y también

formular escenarios con el fin de comprender sus implicaciones y alinear esfuerzos en múltiples ámbitos, consciente que cada uno es un reto en sí mismo.

Asimismo, la actividad intelectual, productora de conocimientos y por ende el uso creciente de la información y el conocimiento para innovar se convierten en el elemento de supervivencia de las organizaciones modernas. Es por ello, Drucker (1999,p.17) manifiesta que “el desafío económico de la sociedad postcapitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber”. En este sentido, el conocimiento como uno de los componentes de la producción, donde las organizaciones rediseñen sus operaciones hacia el servicio y comercialización en un solo ámbito cultural, por lo que produce un cambio inevitable en el aspecto físico de las organizaciones en esta nueva economía mundial interconectada y globalizadas gracias a las bondades que brindan las tecnologías de Informaciones y comunicaciones – TIC’s.

Cabe destacar, que los cambios en el pensamiento gerencial ya están produciéndose; la gerencia a pasando por el uso de teorías de Benchmarking o búsqueda de las mejores prácticas, Escisiones, Joint Ventures (Alianzas Estratégicas), Reingeniería de Procesos, Segregaciones, Spinoffs (nacimiento de empresas a partir de otra), Outsourcing (Tercerización), Calidad Total, Coaching (entrenamiento asistido), entre otras, con la intención de que estas empresas u organizaciones intenten mantenerse más productivas, eficientes y rentables.

Estos cambios en el pensamiento gerencial se evidencian en la construcción

del Plan Gerencial Transformacional (PGT) considerado por Acevedo (2008,p.68) como: quien considera que las transformaciones nacen de la energía que tiene el hombre para trascender, permitiendo lograr la armonía de la existencia como fin último de este plan. Por lo tanto, además de las dimensiones tradicionales de la planificación estratégica deberían tender a incluir los elementos humanizantes.

Desde esta postura, que tiene su origen en la combinación de antiguas teorías y nuevas, incluyendo la psicología, la física clásica y la cuántica, así como de la mezcla de procesos y métodos, que, aunque se lee ingenuo representa una gran complejidad en su interacción. De allí la importancia de la flexibilidad que debe tener el nuevo paradigma, denotándose su hipercomplejidad tanto por lo emocional, cognoscitivo y conductual del ser humano, se incorpora a la dimensión al ambiente, dada la importancia que ello requiere en la actualidad para proteger y desarrollar el sistema de convivencia planetaria.

A lo anterior, se configura una actitud filosófica que conduce a un inevitable relativismo epistemológico que sirve de sustento legitimador a la emergencia de subjetividades que caracteriza el período histórico marcado por el uso de tecnologías de información y comunicación en la interacción de agentes, con cierto grado de autonomía y con capacidad adaptativa, que dibujan una realidad altamente compleja; en consecuencia, resulta conveniente reflexionar sobre la epistemología gerencial, en la construcción del pensamiento gerencial emergente.

## SOPORTE TEÓRICO

### Discurso Epistemológico de la Gerencia Moderna

Para Foucault (2006, p.181), considera que el discurso es el conjunto de anunciados que dependen de un mismo sistema de formación. El discurso es en esencia una expresión argumentativa en la que se pretende a través de la explosión razonada el análisis de un concepto, sucesos o teoría. En consecuencia, el discurso permite conformar teorías que dependerán de la episteme. Por ello, se entiende que el discurso es en sí mismo es un concepto que como muchos otros, cuenta con una amplia gama de sentido teórico-práctico, y cada uno de ellos posee su verdad, el término puede referirse al sencillo acto de hacerse de mucha manera sustentando epistemológicamente.

En el pensamiento gerencial es fundamental la determinación del sustento epistemológico y dependerá su actuación en diferentes momentos histórico del discurso que lo legitima. Por ello, cada discurso tiene su propia ontología axiología y teología, porque es necesarios revisar todos estos aspectos.

Sin embargo, el hombre desde la época prehistórica, busco organizarse, de tal forma que pudiera obtener los alimentos, así como el resguardo de su vida y de su familia. Así que tuvo la necesidad de avanzar con métodos rudimentarios hacia otros estadios de vida, donde las reglas conscientes e inconscientes prevalecen con grandes diferencias, pero competidos por la sociedad en un periodo histórico determinado, con finalidad de satisfacer sus necesidades y la búsqueda de su bienestar. En este sentido, se recurre a lo mágico, a lo mitos, a metafísico para

explicar la naturaleza y sus fenómenos. Luego, con la contribución de Copernico, Galileo, Newton, Einstein y muchos otros, lograron un cambio de paradigma al crear modelos racionales del funcionamiento del universo.

Para Kant (2006, pp.60-61) existe dos troncos de conocimientos humano, los cuales proceden de una misma raíz, pero que es desconocida por nosotros. La Sensibilidad y el entendimiento, la primera se nos dan los objetos y la segunda los pensamientos. Y es así como el ser humano evolucionando y generando nuevos conocimientos que condicionan el accionar de las personas. Entre ellos, se puede mencionar a Descartes (1983) quien aporta las bases del Paradigma Positivista, intentando explicar la realidad en términos de materia en movimiento, basándose en un principio de causalidad, sin necesidad de fines o propósito, fundamentando la física moderna que es esencialmente matemática. Este logró configurar el pensamiento occidental en un funcionamiento mecánico regido por números, siendo para la época un paradigma emergente cambiando el modo de pensar, percibir y valorar, por lo que obliga a cuestionar el quehacer social conllevando a una ruptura epistemológica.

Como Descartes ha surgido a través de la historia pensamientos que han revolucionado y transformado el mundo tal como se conoce en esa época, como la aparición de la energía, la ruda, el aprovechamiento del petróleo, las armas, entre otros. Pero en la actualidad están surgiendo nuevos paradigmas como de la conciencia holística, transdisciplinarietà de la disciplina, la unidad del cuerpo y la mente, la capacidad de creación a través

de la neurociencia, pensamiento sistémico y complejos, la bio sustentabilidad, la transversalización de la ética y la tecnología de información y comunicación en la gerencia. Y una última que intenta aglutinar complejas dimensiones; humano, social, vanguardista y planetarios, denominada: hipercomplejidad tecnológica ecológica emocional

### **De la Gerencia Moderna a la Metagerencia Ecológica Emocional**

El adelanto de este constructor teórico fue el desarrollado por Ibáñez et al (2008,p93) que han permitido recoger los compendios teóricos necesarios y los más significativos para formar gerentes líderes con pensamientos complejos, dentro de un paradigma ecológico, lo que hace necesario hacer énfasis en los componentes de actitudes del ser humano, en su estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa. Pero no, solo se trata de saber llevar a cabo el hecho gerencial en la organización, sino también en la familia, la vida, las actividades cotidianas, necesidades y aspiraciones propias, por ello va más allá de la gerencia moderna tradicional, donde se necesita romper con los modelos de comportamientos adaptativos y resurgir en lo que hemos definido en Ibáñez et al (2008,p.77) como la metagerencia ecológica emocional, definiéndolo como:

...el manejo estratégico gerencial de las emociones en armonía con los principios y valores fundamentales del ser, lo cual lo conduce a un estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa, así como su estabilidad ecológica de sí mismo y

con el medio ambiente, por lo que va más allá de la gerencia tradicional, pues las emociones como variable intangible puede influir notablemente en la toma de decisiones.

Entonces, se hace énfasis en el manejo estratégico gerencial de las emociones del ser y sus valores éticos, así como en la estabilidad ecológica de sí mismo y con su entorno, pues las emociones como variable intangible puede influir notablemente en la motivación y en la conducta para actuar o tomar decisiones en las organizaciones, de allí la importancia de la gestión de las organizaciones con una visión centrada en las personas, en sus condiciones culturales, sociales, éticas, económicas, tecnológicas, emotivas, entre otros.

Entonces, la metagerencia ecológica emocional lleva consigo un conjunto de conocimientos organizados en que se basa la praxis gerencial con el uso de métodos rigurosos, sistemáticos y coherentes que desembocan en el logro de esta finalidad, contribuyendo de esta manera a considerar a la gerencia como ciencia, dado que la epistemología involucra las cuestiones que conciernen a la definición y a la caracterización de los conceptos científicos, así como el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, entre otros aspectos, tal como lo concibe Damiani (2005,p.112).

Desde esta perspectiva, se puede añadir que la gerencia moderna como ciencia se basa en un conjunto de conocimientos transdisciplinarios, apoyándose en otras ciencias, artes, disciplinas, no excluyentes, como se observa en los orígenes con las contribuciones de Smith (Economía), Taylor y Fayol (Ingeniería), Weber (Sociología) y

otros, que convergen de manera interdisciplinaria, multidisciplinaria de diferentes racionalidades paradigmáticas productivas. Sin embargo, se considera que actualmente la gerencia tiene un objeto propio, que le brinda el carácter científico; que va más allá del objeto de la economía y de la administración haciéndola más compleja (híper complejidad).

### **METODOLOGÍA**

La investigación tuvo enmarcada en paradigma cualitativo - Interpretativo, que para Martínez, (2004, p.101) "todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables" por lo tanto, parte de las conclusiones son descriptivas, entendiéndose la hermenéutica según Dilthey (2000, p.107) como "El análisis de comprender es, pues, el fundamento para el establecimiento de las reglas de la interpretación", así pues se percibió la discursividad de varios autores destacados tanto en el área de la epistemología como de la gerencia.

### **RESULTADOS**

La epistemología de la gerencia impacta sobre las organizaciones, su forma de estructurarse, de operar, de plantear su filosofía, la forma de competir en los mercados, tal como lo señalan (Ibáñez et al, 2010, p. 63): "...el progreso del pensamiento gerencial se estudia a través de su arqueología para interpretar el discurso epistemológico gerencial...", es por ello, que discursos gerenciales, han asumido un papel histórico en diferentes, sus influencias a cambio la forma de vivir y

pensar; habiendo en ese momento una ruptura epistemológica. en consecuencia, es necesario reflexionar sobre la utilidad de los paradigmas gerenciales adoptados hasta el momento para iniciar caminos diferentes en la práctica gerencial.

Es así como surgen nuevos paradigmas o pensamiento gerenciales como organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden, concebidas bajo un pensamiento estratégico que plantean como aspectos claves para el éxito la definición continua de políticas, capacidad tecnológica y productiva, niveles de competitividad que permitan el desarrollo como foco estratégico, creación de condiciones óptimas para el uso racional de los recursos, construcción de una dinámica de aprendizaje e innovación con apoyo en la tecnologías de información, desarrollo continuo de competencias tecnológicas y técnicas modernas de producción, que responden a un modelo organizacional basado en el conocimiento.

En cuanto al perfil epistemológico y metodológico para el pensar y repensar de las organizaciones basado en la contextualización de la gerencia moderna, estas han de ser inteligentes, innovadoras de continuo aprendizaje, se plantean como estrategia el aprendizaje continuo y la generación de conocimiento productivo, considerando como ejes transversales el ser humano (talento humano) como el responsable del capital intelectual, dinamizador de ese aprendizaje en trabajo productivo con la virtudes de desarrollo de las habilidades y destrezas ocupacionales, un ser socialmente emocional. Otro eje transversal es el medio ambiente como factor de entorno que proveer de los recursos para el aprovechamiento de la

organización para subsanar las necesidades de la población pero que deben actuar con responsabilidad y equilibrio para la preservación de la vida en el planeta. La Tecnología es otro eje transversal, referida esencialmente a tecnologías de la información, tecnologías de la comunicación, tecnologías de la manufactura avanzada, producción, distribución, consumo y administración de conocimiento.

En cuanto a las tendencias paradigmáticas de la gerencia como ciencia que contribuyen al desarrollo teórico de las ciencias sociales gerenciales. Lo expuesto anteriormente, se apoya en la evolución de los paradigmas en las ciencias sociales, caracterizada por un discurso científico, cualitativo e interpretativo que declaran que las tendencias del conocimiento gerencial, giran en torno a la creación de conocimiento para la innovación y la capacidad de aprendizaje como fuentes de ventajas competitivas, permitiendo a través de la flexibilidad paradigmática, incorporar al ser humano y el ambiente como dimensiones de la gerencia en el ámbito organizacional.

Asimismo, las transformaciones por venir desde el 2020, estará condicionando por la apropiación del saber por parte de la sociedad, y la eficiencia de las organizaciones, la cual dependerán de sus relaciones con las variables que afectan su desempeño, que es hipercompleja. El enfoque sociológico de la gerencia, sólo es posible si se tiene conciencia de la necesidad de transformar la realidad gerencial, sobre la base del conocimiento de la realidad material que define la dinámica organizacional, bajo un enfoque de la epistemológico-crítico de la gerencia,

que contempla una visión sistémica y de relaciones complejas, y permita la creación de nuevos espacios de participación para la producción de nuevos conocimientos, así como la activación una masa crítica ante el instrumentalismo de la gerencia.

### CONSIDERACIONES FINALES

En el transcurrir del tiempo, la quiebre epistemológica en la gerencia se ha hecho cada vez más evidente en la practicas de los líderes que lleva a cabo la gerencia organizacional; su discurso, su intencionalidad subjetiva, su sistema de valores, sus creencias, su razonamiento, su estilo o modo de producción, la generación de conocimientos, ha traído consigo nuevos paradigmas organizacionales. Resulta inaudible la necesidad de la gerencia y el liderazgo en la conducción de las personas y su forma de organizarse, es to se ha evidenciado desde el mismo momento de la evolución del hombre como eje y actor esencial de la sociedad. Y el hombre haciendo uso de su conocimiento organizado y la práctica del mismo, intenta asegurar el progreso económico y el bienestar material de nuestra sociedad.

El conocimiento de las ciencias gerenciales se encuentra sumergido en un proceso de construcción permanente y progresiva, que responde a las condiciones propias de la era postmoderna. Este plantea la búsqueda del bienestar social, que requiere la transversalidad entre diferentes disciplinas, pues la generación de conocimiento científico no es un hecho aislado, un hecho sobrenatural o divino; sino el resultado de un conjunto de elementos que, interrelacionados, hacen posible la creación de condiciones que

permiten el surgimiento de posturas, análisis e interpretaciones de la realidad. Lo cual justifica plenamente el accionar epistemológico, pues el ser humano requiere de un medio que le permita conocer su entorno para asegurar su supervivencia, y más aún, mejorar su calidad de vida; categorizando la gerencia como ciencia social que sirve al progreso de la humanidad.

Siendo así, el pensamiento gerencial emergente, alude a elementos distintivos de una nueva forma de pensar y actuar en las ciencias gerenciales y administrativas, que se manifiesta a través de las dimensiones: epistemológica, axiológica, estratégica y tecnológica; valorando la necesidad de repensar la concepción y práctica gerencial, para transitar el camino hacia la transformación estratégica organizacional, mediante el rediseño organizacional, orientado hacia la construcción colectiva de organizaciones holísticas, complejas, auto organizadas, creativas, participativas, entre otras cualidades, que den respuesta a las nuevas exigencias del siglo XXI y a los cambios que se avizoran; lo que demanda la adopción de una perspectiva epistemológica crítica tendente a la transformación de los esquemas tradicionales de la gerencia.

Esta concepción deriva en la transcendencia de la gerencia hacia la metagerencia ecológica emocional, que se sustenta en el reconocimiento de los factores psicoemocionales de los sujetos y

su accionar en armonía con el entorno, como factores impulsores de la innovación creativa, principal fuente de ventajas competitivas, impactando en la práctica gerencial, a través del uso de un lenguaje simbólico, que desplaza el centro de operaciones hacia el servicio y comercialización del ámbito cultural y del conocimiento, en el contexto actual de los nuevos diseños organizacionales, dentro de los cuales se destacan las organizaciones de aprendizaje.

No obstante, aun cuando estas concibe a la organización como un todo orgánico, continúan ancladas a la existencia de unidades especializadas y actividades, que subyacen de los enfoques teóricos tradicionales de la gerencia, mediante las cuales se concretan en la realidad, la satisfacción de la producción y creación, seguridad y protección, gobierno e interés general; reivindicando el valor de la función de producción y creación como actividad principal de los sistemas sociales para la satisfacción de las necesidades humanas.

En ese sentido, los nuevos retos en el campo de la gerencia, sólo pueden enfrentarse desde la flexibilidad paradigmática y el empleo de la epistemología crítica, que proporcione una interpretación más cercana de la realidad social que define el carácter estratégico de la gerencia para la consecución del bienestar colectivo, siendo este su máximo compromiso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, S. (2008). Gerencia y transformación estratégica. Ponencia presentada en el Doctorado en Ciencias Gerenciales. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Venezuela.
- Bachelard, G. (1984). La Filosofía del NO. 2da edición. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores S.A.
- Da Silva, (2020). Problemas con la Gerencia moderna. Disponible en: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/PROBLEMAS-DE-LA-GERENCIA-MODERNA2020/10335452020.html>
- Damiani, L. (2005). Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales. Carabobo, Venezuela: Ediciones FACES-UCV.
- Descartes, R. (1983). Discurso del Método: Reglas para la dirección de la mente. Barcelona, España: Ediciones Orbis, S.A.
- Dilthey, W. (2000). Dos escritos sobre hermenéutica: El surgimiento de la hermenéutica y los esbozos para una crítica de la razón histórica. Madrid, España: Ediciones Istmo, S.A.
- Downs, A. (2000). Los siete milagros del Management. Barcelona, España: Prentice Hall.
- Druker, P. (1999). La Sociedad Postcapitalista. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana S.A.
- Foucault, M. (2006). La arqueología del Saber. DC, México: Siglo Veintiuno editores, S.A.
- Kant, I. (2006). Crítica de la Razón Pura. México: Santillana editores generales, S.A..
- Ibáñez, N. y Castillo R. (2012). Epistemología de la gerencia y sus métodos. Carabobo, Venezuela. 2da Edición. Editorial DPE-UC.
- Ibáñez, N. y Castillo R. (2008). Epistemología de la gerencia y sus métodos. Carabobo, Venezuela Editorial DPE-UC.
- Ibáñez, N. y Castillo R. (2009). Dimensiones para la planificación gerencial transformacional en las organizaciones universitarias. Carabobo, Venezuela: Revista Negotium, 14.
- Organización Mundial de la Salud (2020). Informes de Situación para COVID-19. Disponible en: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/mundial/novel-coronavirus-2019>
- Martínez, M. (2004). Comportamiento humano: Nuevos métodos de investigación. 5ta edición. México: Editorial Trillas, S.A.
- Mujica, M. (2006). El Discurso Epistemológico. Implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional. Valencia, Venezuela. Editorial: Blue Cube Digital Services. Venezuela
- Morin, E. (2005) Introducción al pensamiento complejo. 8va Edición. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.
- Palella y Martins (2012). Metodología de la investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Toffler, A. (1980). La tercera ola. Editorial. Barcelona, España: Plaza & Janes, S.A.

## AUTOR

### Paredes Medina, Darwin Alberto

Licenciado en Desarrollo Empresarial y Licenciado en Educación Matemática Mención Informatica egresado de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" - UNEFM. Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad – UNEFM. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC. Docente Universitario Asociado - UNEFM. Trabajador Social Universidad de Holguín – Cuba.

## LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL DESDE EL ENFOQUE HUMANISTA EN LA GERENCIA EFECTIVA

HORIZONTAL COMMUNICATION FROM THE HUMANISTIC APPROACH IN EFFECTIVE  
MANAGEMENT

Ramírez Ávila, Yeimy

ymarianavila@gmail.com

Universidad Latinoamérica y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

La investigación parte del considerar la comunicación horizontal como un factor determinante en el logro de los objetivos para alcanzar la efectividad en la gerencia moderna. Para ello se planteó como objetivo general: Analizar la comunicación horizontal desde el enfoque humanístico en la gerencia efectiva. El diseño de investigación fue documental, para lo cual se revisaron como documentos básicos, La Teoría humanista (1951) de Carl Rogers y la gerencia efectiva. Teoría humanista (1970) de Maslow y la gerencia efectiva. Elementos de la comunicación horizontal en la gerencia efectiva. El nivel de profundización fue descriptivo y analítico. La investigación concluye que las debilidades que presenta la comunicación organizacional interna repercuten sobre la coordinación de las actividades dentro de las instituciones. Ya que la comunicación organizacional influye directamente sobre la productividad y el desarrollo organizacional de las empresas, así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores conocen muy poco o nada de los tipos de comunicación que existen dentro de una institución y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que ésta cuenta.

**Descriptor:** Comunicación Horizontal, Gerencia Efectiva

### ABSTRACT

The research starts from considering horizontal communication as a determining factor in achieving objectives, and thus achieving effectiveness in modern management. For this, the general objective was: Analyze horizontal communication from the humanistic approach in effective management. The research design was documentary, for which the basic documents were reviewed, The Humanistic Theory (1951) by Carl Rogers and effective management. Maslow's humanistic theory (1970) and effective management. Elements of horizontal communication in effective management. The level of deepening was descriptive and analytical. The research concludes that the weaknesses of internal organizational communication have repercussions on the coordination of activities within the institution. Since organizational communication directly influences the low productivity and organizational development of companies, as well as the attitudes of workers. Many of the workers know very little or nothing about the types of communication that exist within an institution, and classify the internal means of communication that it has as regular.

**Descriptors:** Horizontal Communication, Effective Management

## INTRODUCCIÓN

Considerando que la Administración surge bajo la premisa de intentar satisfacer la necesidad de resolver situaciones que enfrentaban las primeras formas de organización, de allí que fueron apareciendo diversas teorías y modelos que intentaron dar respuesta a las interrogantes de la época, por demás han funcionado como base y fundamento que han ido evolucionando a través del tiempo, para dar origen a la gerencia.

Desde la perspectiva de Henry Fayol la gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de obtener el mejor partido de los recursos de que dispone. Según Kryger (1988) define a la gerencia como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En este sentido, Brown (1989) conceptualiza a la gerencia como la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas. Sallenave (2002) opina que la gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concretan propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución, con la finalidad de lograr una mayor competitividad.

A partir de la conceptualización del término "gerencia" resulta concluyente que éste se enfoca en el uso de recursos con la finalidad de generar provecho y bienestar a sectores específicos de la sociedad, lo que significa alcanzar los objetivos (eficacia) con la optimización de los recursos disponibles (eficiencia) y lograr

tener un impacto social, teniendo presente los procesos, la productividad, calidad y competitividad.

De allí, que hoy día en el mundo empresarial se define de manera muy clara la tendencia de adecuar la relación, trato, atención, valoración y dirección del personal, como factor imprescindible para una mayor productividad y rendimiento de las organizaciones, esas variables no son sólo en el presente, sino incluso en el futuro, serán las que garanticen a las organizaciones mayor competitividad integral y global.

En este sentido, destaca el enfoque de la gerencia humanista que se centra en potenciar la capacidad humana de una organización, situando a las personas como el fin y no como un medio o recurso, basándose en adecuados niveles de empoderamiento, participación e involucramiento, al considerar de forma diferente a los trabajadores, lo que influye en el logro de resultados superiores.

En este contexto, la Gerencia Humanista, ofrece una perspectiva gerencial ya que se fundamenta desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. Sus principios se centran en la alteridad, las no-ideologías y las obligaciones sociales organizacionales (Largacha-Martínez, 2010b).

De tal manera que la gerencia tradicional se identifica con las empresas burocráticas y rutinarias que realizan actividades de planeación, organización, dirección y control, a través del uso eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con el propósito de lograr sus objetivos, generalmente relacionados

con beneficios sociales y que se encuentran ligados al concepto de eficacia. Este tipo de empresas se caracterizan por una estructura jerárquica que genera un estado de estabilidad con un enfoque cerrado, en donde lo importante es el capital, la función directiva se basa en controles administrativos sobre trabajos específicos, por medio del premio o castigo enfocados a satisfacer las necesidades o requerimientos de los niveles superiores.

Caso contrario la gerencia moderna se identifica con organizaciones que realizan también actividades de planeación, organización, dirección y control haciendo uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, y también con la finalidad de lograr sus objetivos, éstos se encuentran relacionados con beneficios de carácter social, ligados a conceptos de eficiencia, productividad, efectividad, excelencia, calidad y competitividad. Sin embargo, en dichas organizaciones su estructura es interconectada, dinámica y abierta al cambio, dirigiendo la importancia hacia las personas y la información, un estilo de autoadministración que fomenta el compromiso y la apertura para actuar en diversas actividades y el logro de objetivos grupales.

En el ámbito mundial la comunicación organizacional ha de ser considerada como uno de los ejes fundamentales para enfrentar los nuevos retos de la gerencia, y ellos están relacionados con la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad. De tal manera que ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y

administración que ha marcado la actividad empresarial desde el siglo XIX. Y es que a todo este aparataje se le debe añadir la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos aspectos constituyen el eje de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad. En atención a lo señalado es que surgen las interrogantes de la investigación: ¿Qué se define como Comunicación organizacional? ¿Cuáles son sus elementos? ¿Cómo se vincula el enfoque humanístico con la comunicación horizontal y por ende con la gerencia efectiva? Éstas permitieron llegar a los objetivos de la investigación.

El objetivo general de la investigación es: Analizar la comunicación horizontal desde el enfoque humanístico en la gerencia efectiva siendo el objetivo específico para lograr el general. Exponer los elementos de la comunicación horizontal en la gerencia efectiva.

La importancia de la investigación, se fundamentó en poder brindar otras perspectivas en cuanto a la comunicación y la gerencia. En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas de la organización sobre la importancia de la comunicación de

manera que conlleve a resultados satisfactorios.

Muchas veces la gente afirma que el conocimiento es poder, pero ¿Alguna vez nos hemos detenido a reflexionar por un momento cuál es el impacto del conocimiento en la vida real? El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas en beneficio de los interesados.

### **METODOLOGÍA**

La estrategia de investigación que se utilizó en el diseño de investigación fue documental, para ello se revisaron como documentos principales la Teoría de la información (1940) de Claude Shannon y Warren Weave, la teoría humanista (1951) de Carl Rogers y la Teoría humanista (1970) de Maslow y algunas otras opiniones de algunos expertos, expresadas en algunos otros documentos.

De acuerdo con el nivel de profundización, es una investigación de tipo analítica y descriptiva. (Hernández Sampieri y otros, 2006). Por consiguiente, para desarrollar la investigación documental se siguieron los pasos que sugiere Pérez (2009):

- Arqueo bibliográfico,
- Selección y organización de la información y
- La técnica del fichaje, en forma automatizada.

A partir de éste se realizó el procesamiento y análisis de la información, considerando lo sugerido por Rojas Escalona (2010) para el análisis del contenido: de esta forma se dividió el contenido de los documentos en unidades de análisis y luego en ejes temáticos, lo que permitió visibilizar el contenido e ideas

relevantes así como la importancia de estos, para llegar a la consideración del contenido estableciendo relaciones entre estos.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El humanismo de manera general expone una concepción de la libertad humana, capaz de contribuir a definir su naturaleza, su posición y función en el mundo, y en última instancia de orientar el curso de la historia. Por consiguiente, el surgimiento de las teorías humanistas en la organización, consideran que las causas que determinan la manera de actuar, vienen determinadas por las tendencias hacia la autorrealización personal que manifiestan los seres humanos. Destacan la libertad personal, la elección, la autodeterminación y el deseo de desarrollo personal, (Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, 1933), (Abraham Maslow 1943) y (Douglas McGregor, 1960).

Por su parte, bajo una idea nueva, la UNESCO en 2011 cita que el objetivo del nuevo humanismo debe ser la creación de un clima impregnado de la sensibilidad hacia el otro, de un sentimiento de pertenencia y de una comprensión mutua.

Así, el humanismo en consecuencia, es un comportamiento o una actitud que destaca al género humano, donde el hombre es la medida de todas las cosas, reconociendo sus valores. La organización social por lo tanto, debe desarrollarse a partir del bienestar humano.

### **UNIDADES TEMÁTICAS**

#### **La Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. Siendo que el ser

humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la "comunicación organizacional".

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo de la gestión empresarial y la comunicación, el proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización, además de comunicación abierta, receptiva y empática

que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

Según (Andrade, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

No podemos decir "comunicación es", sino "yo le llamo comunicación a". Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas: Primero, como un proceso social. Segundo, como una disciplina y Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades.

Para (Castro, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya

que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, así personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

### **La teoría humanista (1951) de Carl Rogers y la gerencia efectiva**

Carl Rogers entendía que en la conciencia del hombre late el impulso de desarrollar sus potencialidades hasta el límite de lo posible. Todo está lleno de vida. La melancolía, la ira y la desesperación brotan cuando surgen barreras que frenan o impiden el crecimiento. Todos necesitamos metas, pero sin los otros no podremos

realizarlas. Somos personas, no individuos; seres sociales, no solitarios depredadores. La selección natural no es una áspera lucha por la vida, sino un largo proceso hacia el equilibrio y la dicha. Nuestros sentidos trabajan con nuestra inteligencia para satisfacer nuestras necesidades y resolver nuestros conflictos. Rogers no es pesimista.

Rogers apunta que es imposible llevar una vida plena sin una visión positiva de la existencia y una percepción positiva de uno mismo. Sin autoestima, se desemboca en el desamparo y la impotencia. La autoestima no debe depender de nuestra adaptación a un determinado modelo cultural. Si cumplimos las expectativas de una sociedad represiva y alienante, disfrutaremos de reconocimiento, pero no de verdadera felicidad interior. La auténtica felicidad sólo puede brotar de la gratificación producida por obrar conforme a nuestro verdadero yo: "En mis relaciones con los demás, he descubierto que a largo plazo no ayuda actuar como si fuera otra persona. Siempre debo ser yo mismo".

La incongruencia entre el "yo verdadero", sano y equilibrado, y el "yo ideal", hipercrítico y descompensado, produce una elaboración onírica que escinde a la persona de la realidad. Un yo sano se caracteriza por la apertura a lo nuevo, la confianza en sus posibilidades, la empatía hacia los otros, la libertad y la creatividad ante el presente, el pasado y el futuro. El yo siempre debería ser una síntesis de lo inmediato, lo vivido y lo proyectado. Esa actitud se llama "congruencia" y es el punto hacia el que debemos tender.

En su concepto el aprendizaje no debe ser algo impuesto, sino un proceso libre y fluido en un clima de confianza y cooperación.

El enfoque de Roges se basa en el "reflejo". Si el cliente manifiesta poca autoestima, la respuesta adecuada no son unas palabras de aliento, sino una escucha empática, que reconoce el problema y expresa comprensión. El "reflejo" debe salir del corazón, manifestar empatía, ser auténtico, congruente, pues solo de ese modo puede ser clarificador. El cliente puede manifestar odio al género humano, pero en realidad solo aborrece el trato que ha recibido de ciertas personas. Sin embargo, no lo entenderá, si no llega por sí mismo a esa conclusión.

El enfoque de Rogers está orientado hacia un "ajuste creativo" que permita superar un estado de estancamiento. Se trata de lograr un equilibrio entre la afirmación individual y la necesidad de interaccionar con los demás. La "aceptación condicional" siempre es una forma de coacción, pues implica la exigencia de actuar conforme a las reglas de un grupo: "Cuando una persona advierte que es amada por ser como es y no por lo que pretende ser, siente que merece respeto y amor". Por el contrario, la "aceptación incondicional" significa admitir el derecho del otro a ser diferente, sin censurarlo o excluirlo.

La Psicología Humanista de Carl Rogers trasciende el marco de la clínica. Incluye un concepto del hombre ("solo cuando me acepto tal como soy, puedo cambiar. Es una curiosa paradoja"), una teoría del aprendizaje ("solo es significativo lo que se aprende por uno mismo") y una praxis vital ("es absurdo tener miedo a la muerte. Sólo se debería tener miedo a la vida). Rogers cree que cierto grado de inestabilidad es un síntoma de madurez: "Si yo fuera estable, prudente y estático, viviría en la

muerte. Prefiero aceptar la confusión, la incertidumbre, el miedo y los altibajos emocionales. Es el precio a pagar por una vida rica, asombrosa y estimulante". Carl Rogers no inventó la "terapia del amiguito", como han sostenido con malicia sus adversarios, sino un espacio de libertad y curación donde dos personas se abren y se escuchan.

### **Teoría humanista (1970) de Maslow y la gerencia efectiva**

La pirámide de Maslow es una teoría psicológica que representa las necesidades humanas, desde las más simples hasta las más importantes, jerarquizándolas en diferentes niveles. Este modelo expresado en una pirámide se ha usado en diferentes campos entre ellos destacan el empresarial y el de los negocios. La pirámide de Maslow se ha convertido en un medio muy eficaz y sencillo para determinar y diferenciar las múltiples necesidades presentadas por los seres humanos en los diferentes campos.

En este modelo, Maslow ubica en la base de la pirámide las necesidades básicas, las que están relacionadas con la supervivencia. De esta manera, se va ascendiendo en la pirámide a medida que estas necesidades han sido cubiertas. Este modelo considera que no tiene mucho sentido desarrollar nuevas necesidades, más elevadas, si las más básicas no han sido cubiertas todavía.

Esta teoría fue creada por el psicólogo y humanista estadounidense Abraham Maslow en 1943 y fue conocida como 'A Theory of Human Motivation' ('Una teoría de la motivación humana'). En su modelo, Maslow jerarquiza las necesidades del ser humano colocando las más básicas

(fisiológicas) en la base de la pirámide. Y, según su teoría, a medida que estas se van satisfaciendo van apareciendo otras. Subiendo de nivel en busca de la realización personal hasta llegar a la punta de la pirámide.

Entre sus características principales podemos mencionar que:

Las necesidades fisiológicas son las únicas que nacen con el ser humano. Las demás necesidades van apareciendo a lo largo de su vida.

A medida que estas necesidades se satisfacen se van presentando nuevas necesidades de nivel superior.

No necesariamente deben ser satisfechas las necesidades más bajas para que aparezcan las necesidades de mayor nivel. Pero, van a tener mayor prioridad sobre estas últimas.

Las necesidades más bajas requieren de periodos relativamente más cortos que las necesidades más altas.

Las necesidades de autorrealización son inherentes a cada ser humano. Es decir, no todos tienen las mismas necesidades de autorrealización.

Cada persona enfrenta situaciones diferentes debido a su naturaleza única.

Maslow agrupa así todas las necesidades del ser humano en los 5 niveles de su pirámide: Necesidades básicas fisiológicas Son las necesidades principales, las más bajas y que se encuentran en la base de la pirámide. Aquí se agrupan todas aquellas necesidades indispensables para la supervivencia y que nacen con el ser humano como individuo. Son básicas y comunes para todos. En este grupo encontramos la necesidad de respirar, comer, dormir, beber agua, etc. En

definitiva, todo lo que resulta indispensable para sobrevivir.

También se incluyen necesidades como el equilibrio para el organismo, el placer, evadir el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad Satisfechas las necesidades básicas del primer nivel, surgen las necesidades del segundo. Aquí se incluyen todas aquellas necesidades relacionadas con la seguridad que necesita el ser humano en su tránsito por la vida. En este nivel se agrupan todas las necesidades de seguridad que, una vez satisfechas, brindan tranquilidad y estabilidad al ser humano. Por ejemplo, contempla la necesidad de seguridad física, de buena salud, seguridad económica estable y satisfactoria, seguridad familiar y moral, de una vivienda digna, entre otras

Necesidades sociales o de afiliación En el tercer nivel de la pirámide encontramos las necesidades de afiliación o necesidades de aceptación social. En este nivel Maslow agrupa todas aquellas necesidades del ser humano relacionadas con la socialización, aceptación en grupos, de relacionarse y participar, de formar parte de equipos, asociaciones, comunidad. Y todas aquellas actividades que permiten desarrollar de forma efectiva el aspecto afectivo del individuo. También se pueden incluir actividades como noviazgos, fraternidades, actividades culturales, religiosas, sociales, deportivas o recreativas que pueden satisfacer estas necesidades.

Necesidades de estima y reconocimiento Este nivel está relacionado con la valoración personal y la autoestima. Maslow ubica la necesidad de estima y la clasifica en dos tipos: alta y baja. La alta está relacionada con la necesidad del auto respeto, el amor propio y la

autovaloración. Entre estos sentimientos encontramos, confianza, competencia, maestría, etc. La estima baja por su parte puntualiza el respeto de los demás e incluye la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación y hasta dominio sobre los demás individuos. Necesidades de autorrealización

La importancia que la pirámide de Maslow tiene para el mundo de los negocios y las empresas se puede encontrar en el hecho de que no se limita a ser una herramienta aplicable solo al campo individual. Esto se debe a que la jerarquía establecida en la pirámide para las necesidades humanas es fácilmente aplicable al ámbito empresarial como a otros campos. Es de gran utilidad en los departamentos de marketing y recursos humanos donde su aplicación brinda excelentes resultados.

Enfocándonos en la vertiente de recursos humanos es utilizada para ubicar la verdadera motivación de las personas que trabajan para la empresa. Esta se puede aplicar desde el mismo momento de su postulación al cargo. Desde la vertiente del marketing la pirámide permite clasificar y jerarquizar el producto dentro de las necesidades que se busca satisfacer. El buen uso de la pirámide de Maslow en esta área permite diseñar la estrategia de marketing adecuada para impactar en la decisión de compra de los consumidores en el mercado.

#### **Elementos de la comunicación horizontal en la gerencia efectiva**

La comunicación horizontal es una práctica con frecuencia utilizada en empresas para mejorar el intercambio de información entre empleados. Teniendo en cuenta la cantidad de tiempo que los

empleados pasan durante las reuniones, dando presentaciones o enviando correos electrónicos a sus colegas, la comunicación efectiva en el lugar de trabajo juega un papel importante en el éxito de una empresa. Por lo tanto, a medida que su empresa crezca, deberá adaptar sus prácticas de comunicación en consecuencia. En este artículo explicamos qué es la comunicación horizontal, las ventajas de utilizar esta práctica, otros tipos de comunicación utilizados en los negocios y qué herramientas utilizar para mejorar la comunicación en un entorno laboral. Así la comunicación horizontal, también llamada comunicación lateral, es la práctica de compartir información entre empleados, departamentos y unidades dentro del mismo nivel de una organización.

De hecho al utilizar este método, las empresas tienen como objetivo mejorar el trabajo en equipo y las habilidades de resolución de problemas fomentando el flujo correcto de mensajes de personas en el mismo nivel jerárquico. Por tanto, cuando la empresa crece, la comunicación horizontal proporciona un sentimiento de unidad dentro de un equipo que trabaja por los mismos objetivos.

Cuando las empresas son pequeñas y todos están sentados en la misma habitación, esta comunicación es esencialmente la única forma de comunicación. Pero, a medida que las empresas crecen y los equipos se expanden, la comunicación horizontal ya no se realiza en persona, se realiza por correo electrónico o por teléfono.

La comunicación horizontal se relaciona con los mensajes que se comunican entre personas en un nivel similar de jerarquía. Es un intercambio de mensajes lateral o

diagonal, ya sea dentro de los límites de la unidad de trabajo, que involucra a compañeros que reportan al mismo supervisor o a través de los límites de la unidad de trabajo, involucra a individuos que reportan a diferentes supervisores.

Los elementos esenciales de una comunicación horizontal eficaz son los siguientes:

**Reconocimiento:** Para que la comunicación horizontal sea efectiva, el alto ejecutivo debe reconocer que es una forma realista y útil de intercambiar un mensaje.

**Comunicación de emergencia:** para que sea eficaz, debe considerarse una forma de comunicación de emergencia para lograr una resolución rápida de un problema en particular.

**Supervisión directa:** Para hacer más efectivo este sistema, el gerente debe convencer a los trabajadores.

**Disciplina:** Hacer que la disciplina sea más eficaz y se mantenga estrictamente en todos los niveles. De lo contrario, la administración puede fallar.

**Comprensibilidad:** para que sea eficaz, se debe tener cuidado de que los gerentes puedan tener un entendimiento claro de que la comunicación horizontal es una parte funcional del total proceso de comunicación.

**Aumento de la comunicación interdepartamental:** para que sea eficaz, la estructura organizativa debe realizarse de tal manera que se pueda garantizar la oportunidad de comunicación interdepartamental.

Los principales objetivos de la comunicación horizontal son: La comunicación horizontal introduce flexibilidad en la estructura organizativa.

Permite que las personas del mismo nivel se comuniquen directamente sin pasar por varios niveles de organización. Facilita la resolución de problemas, el intercambio de información entre diferentes grupos de trabajo. También facilita la coordinación de tareas entre departamentos o equipos de proyectos. Mejora la moral y proporciona un medio para resolver conflictos. Es una característica esencial de la toma de decisiones participativa y la adaptabilidad organizacional.

La comunicación horizontal se recomienda sobre todo en aquellos supuestos en los que: Se necesita una alta coordinación de varios profesionales para la consecución de los objetivos marcados. Por ejemplo, en la apertura de una nueva sede, donde todos los departamentos se ven implicados en el traslado e inicio de la actividad. Es conveniente prestar apoyo y emocional a los trabajadores. Se trata, por ejemplo, de un nuevo empleado que se incorpora a la compañía y necesita que sus compañeros le ayuden a adaptarse.

## CONCLUSIONES

Ya y a modo de conclusión se puede señalar el nuevo giro que la gerencia humanista ha dado a la actividad empresarial, así cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, va disfrutar al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo cual impactará positivamente en su productividad. Al cederles el poder se obtienen beneficios como un mayor compromiso, sentido de pertenencia y una mayor rentabilidad para la empresa.

Una de las características fundamentales de la gerencia humanista, es reconocer la importancia, capacidad y valores de las personas, para obtener un mayor

compromiso, identidad y pertenencia, mejorando los beneficios para todos. En consecuencia sus fundamentos y propuestas contradicen los propósitos de la gerencia tradicional basados en controlar y exigir, los cuales se enfocan a satisfacer las necesidades de los clientes y generar una alta rentabilidad, sin tomar en cuenta las posibles consecuencias nocivas que puede provocar al trabajador.

La gerencia humanista cambia radicalmente el funcionamiento de las organizaciones a nivel global, logrando en su aplicación elevados rendimientos financieros, mínimas tasas de rotación y un clima laboral excepcional.

Por otra parte, las organizaciones en el tiempo se han visto en la necesidad de adecuar sus estructuras para mejorar sus procesos gerenciales, desde el modelo

vertical, organizaciones más planas, orientación por competencias, gestión del conocimiento, modelos mentales, aprendizaje por equipo, calidad total, por citar algunos de ellos, cuyo enfoque se caracteriza básicamente por mejorar la calidad de la contribución de las personas, identificando y relacionando la misión, visión, objetivos y metas organizacionales. Bajo esta perspectiva, el éxito empresarial y económico se sustenta en la dignidad humana y la libertad, en donde la toma de decisiones colectivas en las organizaciones se basa en la deliberación y participación abierta de todas las partes involucradas, propiciando la autonomía necesaria para la cooperación social, destacando el aspecto humano como parte fundamental de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica . Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- Castro, J. (2012). Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- Chapoñan, C. (2012). La comunicación es un fenómeno social. disponible: <http://cesareduco.com/2012/11/la-comunicacion-es-un-fenomeno-social.html>
- Fernández, D. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España : Paraninfo.
- García, S. (2011). Organización y Administración de Empresas, una visión práctica. Madrid, España : Editorial ESIC. •
- GARZON, M. (2010). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario
- Lagarcha, M.C. (2011). Aproximaciones a la Gerencia Humanista. Desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario. Colombia. EAN.
- Lagarcha, M.C. (2014). Tendencias gerenciales. 12 casos empresariales exitosos en el mundo. Gerencia humanista aplicada. Colombia. Ed. ECOE.
- Llano, A. (2012). La actualidad del humanismo empresarial. Cuadernos instituto, Empresa y Humanismo. Madrid. Rialp.
- McGregor, D. (2007). El lado humano de las empresas. México. McGraw Hill.

## AUTORA

**Ramírez Ávila, Yeimy**

Magister en Agencia Internacional de Noticias por la Universidad Rey Juan Carlos de España.  
 Especialista en Negociación y Resolución de Conflicto. Licenciada en Comunicación Social.  
 Doctorado en la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

## LA AUDITORÍA INTERNA Y SU APOORTE A LA AUDITORÍA FORENSE

INTERNAL AUDIT AND ITS CONTRIBUTION TO FORENSIC AUDIT

Rodríguez Piñero, Yeniny Yolimar

[yrodriguez@unimet.edu.ve](mailto:yrodriguez@unimet.edu.ve)

Universidad Metropolitana – UNIMET

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

Este ensayo tiene como objetivo reflexionar sobre el aporte que la auditoría interna dentro del marco de las mejores prácticas recomendadas por los estándares y guías del Instituto de Auditores Internos (IIA) como organismo global confiable y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), brindan a las organizaciones tanto públicas como privadas, mediante un enfoque sistemático y disciplinado, de forma tal, que bajo la realidad actual donde los delitos financieros y de corrupción contemplan desafíos nunca antes vistos, la auditoría interna demuestra que coadyuva y agrega valor, aportando soluciones útiles que nutren y complementan la labor de la auditoría forense, antes y después de materializado el riesgo de fraude y corrupción. Para ello se aplicó una metodología reflexiva, basada en el contexto y la práctica de la autora, apalancada en una técnica bibliográfica de carácter exploratorio. Esto conllevó a la búsqueda de soportes técnicos que permiten concluir que entre el IIA y las NIA de la IFAC, en los últimos años han desarrollado suficientes guías para que la auditoría interna agregue valor al campo de la auditoría forense, en especial cuando aporta a través del hallazgo una solución útil que se convierte en prueba legal.

**Palabras claves:** Auditoría, Riesgo, Control, Fraude, Corrupción.

### ABSTRACT:

The purpose of this essay is to reflect on the contribution that internal auditing within the framework of the best practices recommended by the standards and guidelines of Institute of Internal Auditors (THEIIA) as a trusted global body and the International Auditing Standards (NIA) of the International Federation of Accountants (IFAC), provides to both public and private organizations, through a systematic and disciplined approach, in such a way that under the current reality here financial crimes and corruption contemplate challenges never seen before, the internal audit demonstrates that it contributes and adds value, providing useful solutions that nourish and complement the work of the forensic audit, before and after the risk of fraud and corruption materialized. To this end, a reflexive methodology was applied, based on the author's context and practice, leveraged on an exploratory bibliographical technique. This led to the search for technical support that allows us to conclude that between the THEIIA and the NIA of the IFAC, in recent years they have developed enough guidelines for internal audit to add value to the field of forensic audit, especially when it provides, through the discovery, a useful solution that becomes legal evidence.

**Keywords:** Audit, Risk, Control, Fraud, Corruption.

## INTRODUCCIÓN

El informe Global de Fraude y Riesgo Kroll 2021 (2022), indica de forma alarmante como los incidentes de soborno y corrupción continúan destruyendo instituciones y vidas en todo el mundo. Estos riesgos se encuentran acompañados generalmente por otros delitos financieros, como el fraude y el lavado de dinero, contemplando complejos desafíos para mitigarlos eficazmente.

Para abordar asertivamente desde el punto de vista jurídico este tema, se recurre en la práctica a la auditoría forense. Según la Real Academia Española (RAE), forense se refiere a lo perteneciente o relativo al foro; sitio en que los tribunales oyen y determinan causas. En este orden de ideas, al consultar sobre la palabra auditoría, la RAE indica que se refiere a la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a aquellas que deben someterse.

Al respecto Jorge Badillo Ayala (2008:5), indica que "Cuando en la ejecución de labores de auditoría (financiera, de gestión, informática, tributaria, ambiental, gubernamental) se detecten fraudes financieros significativos; y, se deba (obligatorio) o desee (opcional) profundizar sobre ellos, se está incursionando en la denominada auditoría forense..."; de allí que la auditoría forense permitirá entonces, el uso de técnicas de investigación que enlacen los hallazgos de auditoría relacionados con los aspectos operativos y administrativos, con resultados que conlleven a ser aceptados como pruebas en los tribunales, siempre cuidando los principios de eficiencia, eficacia, oportunidad y economía que deben acompañar a la labor auditora.

Por lo antes expuesto y en vista que la auditoría interna, según el IIA (2017):

Es una actividad independiente y  
objetiva de aseguramiento y

consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, que la ayuda a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Cuando haya suficientes banderas rojas (alertas tempranas) levantadas por auditoría interna, que permitan intuir, la potencial existencia de estafas y fraudes, o cualquier otro delito económico, incluidos hechos de corrupción, se hace necesario concatenar la función preventiva y regular de auditoría interna para la obtención de evidencias de forma objetiva, con la eficaz gestión del riesgo de fraude, para mitigar situaciones que amenacen a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos, de forma tal que se pueda determinar si efectivamente Auditoría Interna agrega valor y coadyuva aportando soluciones útiles que complementen la labor que desempeña la auditoría forense, antes y después de materializado dicho riesgo, en especial a través de la prueba legal.

## METODOLOGÍA

Para cumplir con la elaboración del presente, se aplicó una metodología reflexiva con enfoque cualitativo, que permitiera aclarar conceptos, describir ideas y hechos, sobre la situación planteada, con base a la *praxis* diaria de la autora. (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2014:10).

El desarrollo del trabajo se realizó en el marco de la ponencia titulada "la auditoría interna y su interacción con la auditoría forense" en las 1eras Jornadas de Auditoría Forense a realizarse los días 29 y 30 de agosto de 2022, en el núcleo de la Universidad Santa María (USM), El Paraíso, Caracas-Venezuela.

Se aplicó una técnica de investigación bibliográfica de alcance exploratorio, donde se ubicaron fuentes secundarias, basada en literatura científica y técnica, mediante búsquedas sistemáticas efectuadas en Google, Scielo y las páginas oficiales del IIA y la IFAC, a través del uso de operadores lógicos, también conocidos como operadores booleanos, que permiten conectar de forma lógica, conceptos y términos para definir búsquedas rápidas.

### **Conectando la auditoría interna con la auditoría forense**

El fraude y la corrupción son temas de constante preocupación para las empresas, organizaciones y gobiernos, los cuales se han incrementado durante los últimos años, no sólo en montos, si no en métodos, tal como lo refieren Muñoz Patricia & Silva Elvira (2019) en su artículo La auditoría forense y la lucha contra los delitos financieros: una perspectiva general.

Es tan preocupante el avance de este tema, que en la Resolución 58/4 de la Asamblea General de la Naciones Unidas del 31 de Octubre de 2003, los Estados preocupados por la gravedad que plantea la corrupción para la estabilidad y seguridad de las sociedades, al socavar sus bases, establece la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Naciones Unidas, 2004), cuyo prefacio indica que:

La corrupción es una plaga insidiosa que tiene un amplio espectro de consecuencias corrosivas para la sociedad. Socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada, el terrorismo y otras amenazas a la seguridad humana.

Esta realidad trasnacional que impacta no sólo lo público, si no lo privado; se encuentra inmerso e íntimamente relacionado con la

complejidad organizacional, y conlleva a incertidumbre, caos, impredecibilidad, no linealidad, y contradicciones, tal como lo ha desarrollado Edgar Morín, en su extenso trabajo.

De allí que el auditor interno considere esta realidad desde el punto de vista fenomenológico, representando para las entidades, desde la independencia, así como el trabajo sistemático y objetivo, un valioso apoyo para mitigar los riesgos de fraude y corrupción, de forma que pueda apuntalar a una entidad eficaz, dentro de una realidad compleja, en medio de una incertidumbre profunda, donde las amenazas y vulnerabilidades son el día a día que atentan contra el desarrollo adecuado de los objetivos establecidos.

En este orden de ideas, al revisar la NIA 240 de la IFAC se puede concluir que la misma indica claramente que los auditores son responsables de pronunciarse bajo seguridad razonable, de que los estados financieros en su conjunto están libres de errores materiales, tanto por motivo de fraude como de error.

Para ello es necesario que la NIA 240, sea considerada de forma concatenada con los contenidos de las NIAs 315, 330 y 700, en vista que estas contienen las directrices requeridas para identificar, valorar y comunicar los riesgos de incorrección material, conociendo a la entidad y su entorno, de forma tal que el auditor pueda dar las respuestas adecuadas a los riesgos valorados en los cuales se menciona la importancia de identificar y valorar los riesgos de incorrección material, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, así como las respuestas del auditor a los riesgos valorados, dentro de los criterios que auditoría interna debe cumplir.

En toda organización (ya sea pública, privada, con fines o sin fines de lucro),

debemos concatenar este contenido de las NIA antes mencionadas, con la auditoría interna, ya que esta representa un mecanismo concebido para agregar valor a las organizaciones y lograr el mejoramiento continuo de su sistema de control interno, a través de la evaluación de la observancia del grado de cumplimiento de metas programadas y objetivos establecidos, con mira a la optimización de los procesos.

La revisión continua del sistema de control interno, es una herramienta útil para fortalecer a las organizaciones y entre otros aspectos, combatir el flagelo de fraude y corrupción.

La auditoría interna, según el IIA, es responsable de evaluar el sistema de control interno, los procesos de gestión de riesgos y su eficacia, incluida la evaluación de los riesgos de fraude y cómo son gestionados por la organización, desde diferentes niveles de complejidad relacional, tal como lo describe la norma 2120 del IIA, la cual indica que los auditores internos deben considerar la probabilidad de fraude cuando desarrollan los objetivos de cada trabajo, realizando una evaluación de riesgo de fraude como parte de la planificación del compromiso.

Para que auditoría interna de acuerdo con el marco para su práctica profesional, pueda llevar a cabo lo descrito en la norma 2120 del IIA, esta unidad de control, debe garantizarse que los auditores internos tengan conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que se gestiona por parte de la organización, demostrando su aptitud en función de lo dispuesto en la norma 1210.A2 del IIA.

En cuanto a esto la norma 1210.A2 del IIA indica claramente que: Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que se gestiona por parte de la organización, pero no es de esperar que tengan

conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

Por consiguiente existen tres (3) puntos claves que auditoría interna debe considerar en la detección, prevención y supervisión de los riesgos de fraude:

1. Evaluando que las organizaciones cuenten con un sistema de control interno robusto que mantenga a raya, bajo seguridad razonable, las operaciones inapropiadas.
2. Instando a las organizaciones a que cuenten con un plan adecuado de prevención y respuesta ante operaciones inapropiadas.
3. Incluyendo en el plan de auditoría y en cada asignación de auditoría, pruebas que permita evaluar la idoneidad de los controles preventivos asociados al riesgo de fraude, corrupción, legitimación de capitales, en fin riesgos asociados a la materialización de delitos económicos.

Por lo cual el informe global de fraude y riesgo de Kroll 2021, el cual basó sus resultados en preguntas que se aplicaron a 1.336 altos ejecutivos a nivel mundial, indica que cada año se pierden miles de millones de dólares debido al fraude y a la corrupción, siendo auditoría interna un factor fundamental en su detección.

En consecuencia, es la gerencia de las organizaciones la responsable de prevenir el fraude, a su vez los auditores internos deben ejercer el debido cuidado profesional bajo la norma 1220 del IIA, en la evaluación de la efectividad del sistema de control interno tomando en cuenta la buena gobernanza y el perfil del riesgo de la organización, considerando la magnitud del trabajo, objetivos, complejidad, materialidad o importancia.

Dentro de este debido cuidado profesional, se requiere ser meticuloso, en todas las fases de la auditoría a practicar: Planificación, ejecución, presentación de resultados y seguimiento, ya que será finalmente en los papeles de trabajo, donde descansa la documentación de la información que se obtuvo durante el proceso auditor, siendo necesario que los papeles de trabajo hablen por si solos, sobre el trabajo de auditoría interna, dejando evidencia objetiva del hallazgo, de los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentaron las pruebas que condujeron al hallazgo y del juicio profesional que sustenta la evidencia obtenida, de forma tal que si se identifica una desviación, se tenga claridad sobre el objeto evaluado, y los elementos que componen el hallazgo, a fin de que las evidencias obtenidas, sean relevantes, suficientes y competentes, para tener una certeza razonable de que los hechos revelados, están satisfactoriamente comprobados.

De manera que, desde el punto de vista operativo, en enero de 2019 el IIA (2019:2-3), estableció una declaración de posición sobre el aseguramiento sobre los controles de fraude que indica que, la auditoría interna debe tener conocimientos suficientes sobre el fraude para:

1. Identificar las señales de alerta que indiquen que se puede haber cometido un fraude.
2. Comprender las características del fraude y las técnicas utilizadas para cometer fraude, así como los diferentes esquemas y escenarios de fraude.
3. Evaluar los indicadores de fraude y decidir si es necesario tomar medidas adicionales o si se debe recomendar una investigación.
4. Evaluar la eficacia de los controles para prevenir o detectar el fraude.

En los casos en que se recopile evidencia digital, la auditoría interna debe garantizar que se cumplan los derechos de acceso y los requisitos legales necesarios.

Así en caso que se haya producido un fraude, la auditoría interna debe comprender cómo fallaron los controles e identificar las oportunidades de mejora. Debe considerar la probabilidad de errores adicionales, fraude o incumplimiento en toda la organización y reevaluar el costo del aseguramiento con relación a los beneficios potenciales.

Muchos factores, incluyendo la disponibilidad de recursos, influyen en la forma en que las organizaciones responden al fraude. Algunas organizaciones incluyen mecanismos de concienciación (proactivos) y respuesta (reactivos) contra el fraude dentro de la actividad de auditoría interna, considerando además que algunos auditores internos pueden investigar el fraude.

Debido a lo cual, el IIA, no sólo dispone como guía de las normas 1210 y 2120, así como el documento de posición del año 2019, para agregar valor y coadyuvar aportando soluciones útiles, que complementen la labor que desempeña la auditoría forense, antes y después de materializado el riesgo de fraude y corrupción. Anterior a esto en el año 2015, el Instituto de Auditores Internos de España, bajo su programa "La Fábrica de Pensamiento" y dentro de la línea de buenas prácticas en gestión de riesgos, emitió el documento Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, detección e investigación.

Dicho documento, permite definir un enfoque efectivo para la óptima gestión del riesgo de fraude, que involucra no sólo a la

auditoría interna, en su papel fundamental de aseguramiento ante la Junta Directiva y el Consejo de Administración, si no que pasa por resaltar el papel del Gobierno Corporativo, quien tiene la misión de definir y asumir un código de conducta como pilar del cumplimiento, en una realidad económica que demanda una mayor transparencia y control y exige a los auditores internos dar respuestas pertinentes frente al fraude, el cual mediante artificios o medios capaces de engañar o sorprender la buena fe de otro, induciéndole en error (artículo 462 código penal venezolano), no sólo impacta lo financiero, si no que erosiona la reputación institucional y la moral de las personas y las naciones.

Por lo que, hay que hacer notar que además de su rol preventivo ante el fraude, si se requiere de auditoría interna para investigar el fraude, el auditor interno debe tener las habilidades y experiencia necesarias para llevar a cabo la investigación y cumplir con su responsabilidad profesional sin comprometer la investigación y las evidencias asociadas, tal como lo describe en toda su extensión el documento de posición del IIA del año 2019 para que auditoría interna sea exitosa y preventiva ante el riesgo de fraude.

En definitiva además de lo antes expuesto existen cuatro (4) elementos críticos a considerar por el auditor interno, al momento de configurar el hallazgo:

1. La condición, situación o hecho relevante encontrado durante la ejecución de la auditoría.
2. El criterio, que no es más que la norma legal, sublegal, administrativa y/o técnica que resulte aplicable al objeto evaluado.
3. La causa raíz u origen de la condición.

4. El efecto de la situación observado o hecho relevante.

Como puede desprenderse de las narrativas que preceden al presente, la fiabilidad de la evidencia de auditoría, comprende así, aspectos relacionados con la fuente de la evidencia, su origen, naturaleza y circunstancia en la que se obtiene, por lo que se recomienda utilizar además la NIA 500 de la IFAC, de forma tal que se minimice el riesgo de omitir elementos asociados al hallazgo, que en caso de que se pretenda llevar a la vía judicial los resultados del informe, la construcción de la condición del hallazgo, favorezca durante una auditoría forense, aportar pruebas que durante el debido proceso, permita comprobar al considerarse la valoración jurídica de esta, la ocurrencia de un ilícito que pueda sancionar a los involucrados.

**Cuadro 1.** Normas de Auditoría para Prevención del Fraude

Norma	Emitida por
1210	IIA
1220	
2120	
240	IFAC
315	
330	
500	
700	

Elaboración propia

**Fuente:** Normas IIA-NIA-IFAC

A diario, las organizaciones tanto públicas, como privadas se ven sometidas a ineficiencias, proyectos interrumpidos, desafíos financieros, fracasos organizacionales, desastres humanitarios y fraudes, debido a una gobernanza débil, desconocimiento del perfil de riesgo y controles mal diseñados o desactualizados, por lo que una auditoría interna asertiva,

puede ayudar a través de sus procedimientos, a combatir la corrupción, la legitimación de capitales, el fraude, entre otros.

Si bien es cierto que el auditor interno no tiene por qué ser experto en fraude, ya que esta es un área destinada a expertos, entre los que se cuentan los auditores forenses, no es menos cierto que deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que se gestiona por parte de la organización.

Por tanto, los resultados de una buena auditoría interna, deben contemplar en su proceso, el desarrollo de la teoría de los hechos, a fin de poder coadyuvar a los encargados en la auditoría forense.

De ahí que los hallazgos levantados, deben cumplir con las características de las pruebas, para que sean:

1. Conducentes: que sean idóneas para demostrar los hechos.
2. Legales: se hayan obtenido legítimamente.
3. Idóneas: sean capaces de demostrar los hechos.
4. Pertinentes: que guarden íntima relación con la prueba que se aporta.
5. Útiles: pueda demostrar la controversia.

Sin ser experto, es deseable que el auditor entienda las reglas de la sana crítica y comprenda que esta es una operación intelectual para la correcta aprobación de la prueba, donde la lógica, el criterio y el sentido común sean una guía para apoyar el hallazgo.

Una auditoría interna, que conlleve resultados relacionados con hallazgos que hagan presumir dolo, requiere de soportes que permitan comprobar sin contradicción, es decir convertir el hallazgo en una prueba legal, por lo que un auditor que, sepa determinar un hallazgo, basado en la construcción de una hipótesis que desarrolle adecuadamente la teoría del hecho, por medio de la aplicabilidad del pensamiento socrático, el cual consiste en plantear inquietudes que conlleven a una aproximación, sobre quién o quiénes fueron los involucrados, qué pudo haber sucedido, donde ocurrieron los hechos, cuándo ocurrieron, cuál fue el impacto (monetario o cualquier otro), cómo fue el *modus operandi*, etc., será considerado un profesional valioso para una auditoría que agrega valor al campo de la auditoría forense.

#### CONCLUSIÓN:

En conclusión se puede observar como el IIA y las NIA emitidas por la IFAC, contemplan una batería de normas y guías que permiten al auditor interno, practicar con objetividad en relación a su labor en la prevención del fraude y la corrupción, siendo un actor fundamental ante la Junta Directiva y el Consejo de Administración; generando a través de su trabajo diario, soportes que coadyuvan, agregan valor y aportan al campo de la auditoría forense, en especial cuando el auditor interno tiene la habilidad técnica de convertir el hallazgo en una solución útil que pueda utilizarse como prueba legal.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADAS

- Chirinos, María (2017). La Gerencia como Fenómeno y la Complejidad. Sistemas y Conexiones. Maracaibo Venezuela. [Información en línea] Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/22641/22448>
- Badillo, Jorge (2008). Auditoría Forense / Más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero. Quito, Ecuador. [Información en línea] Disponible en: [https://www.academia.edu/16911514/Auditoria\\_Forense\\_Una\\_Mision\\_JBadillo\\_Mayo0814023](https://www.academia.edu/16911514/Auditoria_Forense_Una_Mision_JBadillo_Mayo0814023) [Consultado: 2022, septiembre 18]
- Código Penal Venezolano. [Información en línea] Disponible en: <http://historico.tsj.gob.ve/decisiones/scp/agosto/363-9810-2010-C08-137.HTML#:~:text=%60Art%C3%ADculo%20462,de%20uno%20a%20cinco%20a%C3%B1os.> [Consultado: 2022, septiembre 27]
- Conceptosjuridicos.com. [Información en línea] Disponible en: <https://www.conceptosjuridicos.com/dolo/> [Consultado: 2022, septiembre 27]
- Derechopedia. [Información en línea] Disponible en: [https://derechopedia.cl/Sana\\_cr%C3%ADtica](https://derechopedia.cl/Sana_cr%C3%ADtica) [Consultado: 2022, septiembre 27]
- International Auditing and Assurance Standards Board (2021). Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements. EEUU. [Información en línea] Disponible en: <https://www.iaasb.org/publications/2020-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services> [Consultado: 2022, septiembre 15]
- Instituto de Auditores Internos (2017). Estándares y Guía-IPPF. Lake Mary, Florida, EEUU. [Información en línea] Disponible en: <https://www.theiia.org/en/standards/> [Consultado: 2022, septiembre 15]
- Instituto de Auditores Internos (2019). Declaración de Posición del IIA / El Fraude y la Auditoría Interna/ El aseguramiento sobre los controles de fraude es fundamental para el éxito. Lake Mary, Florida, EEUU. [Información en línea] Disponible en: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/fraud-and-internal-audit-assurance-over-fraud-controls-fundamental-to-success-april-2019/fraud-and-internal-audit-spanish.pdf> [Consultado: 2022, septiembre 25]
- Instituto de Auditores Internos de España (2015). La Fábrica de Pensamiento / Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación. Madrid, España. [Información en línea] Disponible en: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/f%C3%A1brica-fraude\\_original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/f%C3%A1brica-fraude_original.pdf) [Consultado: 2022, septiembre 25]
- Muñoz Patricia & Silva Elvira (2019). La auditoría forense y la lucha contra los delitos financieros: una perspectiva general. [Información en línea] Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/centauro/article/view/6686/5979> [Consultado: 2022, octubre 28]

## AUTORA

### Rodríguez Piñero, Yeniny Yolimar

Licenciada en Ciencias Fiscales, Mención Finanzas Públicas, Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública, ENAHP (1994). Magister en Dirección Financiera, Instituto Europeo de Postgrado, IEP (2014). Doctorando en Ciencias Gerenciales, Universidad Latinoamericana del Caribe, ULAC (2022). Profesora Tiempo Completo y Jefe del Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana (UNIMET). Presidente del Instituto de Auditores Internos de Venezuela 2021-2022

## UNA VISIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL EN UN MUNDO DE PANDEMIA A BUSINESS STRATEGIC VISION IN A PANDEMIC WORLD

Veroes Álvarez, Gustavo Rafael

[gustavoveroes@gmail.com](mailto:gustavoveroes@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

En la actualidad, las nuevas tendencias gerenciales constituyen un elemento en el entorno cambiante de las organizaciones, donde se exige la participación y el conocimiento oportuno de la gerencia para enrumbar a la organización hacia los cambios necesarios para adaptarse a su entorno. Considerando el análisis de las nuevas tendencias gerenciales y los factores que inciden desde la perspectiva teórica a las nuevas exigencias gerenciales, a través de un recorrido documental bibliográfico. Utilizando la interpretación sobre las nuevas tendencias relacionada con el cambio organizacional, la gerencia, innovación, estrategias y competitividad como elementos fundamentales dentro del marco de constante cambios estratégicos. Es por ello que las nuevas tendencias gerenciales representan una combinación de capacidades múltiples para el gerente y la organización que se comportan como tejidos corporativos para confrontar con el horizonte de la competitividad.

**Palabras clave:** Gerencia; innovación; estrategia, cambio organizacional.

### ABSTRAC

Currently, new management trends are an element in the changing environment of organizations, where the participation and timely knowledge of management is required to direct the organization towards the necessary changes to adapt to its environment. Considering the analysis of the new managerial tendencies and the factors that affect the new managerial demands from the theoretical perspective, through a bibliographic documentary tour. Using the interpretation of new trends related to organizational change, management, innovation, strategies and competitiveness as fundamental elements within the framework of constant strategic changes. That is why the new management trends represent a combination of multiple capabilities for the manager and the organization that behave as corporate fabrics to confront the horizon of competitiveness.

**Keywords:** Management; innovation; strategy, organizational change.

## INTRODUCCIÓN

El 14 de abril de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), emitió un documento denominado "Actualización de la Estrategia frente al COVID-19" en el cual se plantea ayudar a guiar la respuesta de la sanidad pública al COVID-19, además de actualizar la estrategia mundial de respuesta a la pandemia. Este documento demuestra que, a pesar de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya tenía un plan para afrontar la crisis originada por el COVID-19, debió recurrir al análisis de nuevas estrategias.

Con la llegada de la pandemia es importante resaltar que se originó no solamente una crisis sobre la salud mundial, también el sector socio económico global y por ende las empresas públicas como privadas; lo que trajo como consecuencia reorientación de la planificación y estrategias para hacer frente a las nuevas condiciones planteadas por el mercado y la sociedad. En este mismo orden de idea, "la introducción de innovaciones que siempre son el resultado colectivo de la cooperación tácita de las empresas, genera aumento de la productividad y de la competitividad de las economías locales" (Vázquez, 1999; pág. 97).

Es por ello que muchas organizaciones debieron modificar su gestión con la finalidad de adaptarse e incorporar nuevas tecnologías dentro de sus procesos para así poder llegar a sus clientes o comunidades de manera remota o mediante el internet lo que fomento nuevamente al personal mediante la capacitación para ser la primera línea estratégica; considerando emprender

nuevos caminos para la inversión y poder reactivar la economía, lo que contribuyó con la adopción de formas más flexibles de organización de la producción. Bajo este enfoque Escorza y Valls 2005, p. 65), señalan:

La gestión de la tecnología comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa, y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, es importante comprender las organizaciones de manera integral, para así poder adaptarse a los nuevos retos o exigencias que demanda el mercado global y sus diferentes actores para lograr poder ofrecer bienes y servicios de calidad y competitivos basado en un proceso de mejora continua lo que perimirá revisar cada uno de nuestros procesos y adaptarlos a los nuevos tiempos.

Lo anterior se aplica a las organizaciones, ya requieren de herramientas tecnológicas necesarias para poder transformar los recursos (materiales, financieros y talento humano) bajo los principios de eficiencia y eficacia. Cabe destacar que en la actualidad la creciente demanda de información electrónica y procesos soportados por recursos informáticos los cuales son capaces de satisfacer las circunstancias tanto funcionales como económicas, de oportunidad y efectividad de las entidades públicas, hacen que el auditor se vea en la necesidad de poseer el conocimiento suficiente de los sistemas de información.

Del mismo modo las tecnologías de información impactan en el desempeño organizacional permitiendo elevar el desempeño; convirtiéndose en una herramienta útil en la ejecución de procesos administrativos basados en la mejora continua de los mismos. En este sentido son imprescindibles para dar soporte a un sistema de gestión, con un enfoque basado en procesos (Beltrán et al, 2009, p.106). Entendiendo lo descrito por el autor, que las tecnologías de información hacen más presencia dentro de nuestras organizaciones mediante aplicaciones o software para que los procesos puedan ser más fáciles y flexibles.

Un factor clave en las organizaciones son las herramientas tecnológicas y la innovación que permita la construcción de nuevas métodos o procedimientos en una búsqueda constante de factores claves que promuevan una gerencia basada en la gestión tecnológica. Por otra parte, el proceso de gestión tecnológica incide directamente en los procesos ejecutados por las organizaciones donde la innovación es fundamental para desarrollar habilidades para explotar oportunidades y así lograr la integración de equipos de trabajo que mediante la mejora continua. Así mismo, mediante más herramientas tecnológicas adopten las organizaciones se crearan nuevas plataformas digitales, que obligan a los auditores a buscar nuevos enfoques para dar respuesta a los paradigmas emergentes hacia una gerencia tecnología.

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En un mundo globalizado es importante comprender que las organizaciones requieren de herramientas que permitan

una visión integral, para así poder adaptarse a los nuevos retos o exigencias que demanda el mercado global y sus diferentes actores para lograr poder ofrecer bienes y servicios de calidad y competitivos basado en un proceso de mejora continua lo que permitirá revisar cada uno de nuestros procesos y adaptarlos a los nuevos tiempos.

### Gerencia

Según Bateman y otros (2001), los gerentes generales comúnmente "centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización". Tradicionalmente, la función de este tipo de gerentes ha sido establecer una dirección general para formular recursos de estrategia, así como de control; no obstante, en la actualidad requieren ser ante todo líderes, creadores de un ambiente con el cual la gente pueda identificarse y comprometerse con entusiasmo.

En este mismo orden de ideas lo descrito por Stoner, Freeman y Gilbert (1996) dice que, "El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas."

Ahora la gerencia es definida por (Druker, 1954, p. 17) como, "el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los "recursos de la producción" siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción".

Todo lo descrito anteriormente, demuestra que los procesos de la gerencia están en constante cambio en función de

adecuarse a las nuevas exigencias del mercado global y así poder dar respuestas a las diferentes demandas del mismo.

Ahora bien, a partir de la gerencia estratégica se establece el futuro de la organización y a partir de las decisiones que se tomen se verá reflejado el triunfo o fiasco de esta, estas decisiones también permitirán el posicionamiento en el mercado, la credibilidad frente a clientes y atracción de grupos de interés. La gerencia estratégica es definida como todas las acciones, ejecuciones, planes y evaluación que encaminan a la organización al cumplimiento de metas planteadas a corto, mediano y largo plazo. (López, y Rodríguez, 2008, p. 7-9)

Peter Druker citado por (López y Rodríguez 2008, p. 9) indica que la misión de la organización es la principal labor del gerente estratégico, cuestionando cual es el propósito y cuál es el negocio en donde se va a entrar en acción, a partir de estos cuestionamientos la gerencia podrá empezar a plantear los objetivos que desea alcanzar y el cómo va a hacer para alcanzar lo planteado.

Según lo planteado por (Nieves y León, 2001) "la gestión del conocimiento, es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización"; así mismo este proceso permite reorientar los procedimientos ejecutados dentro de las organizaciones de manera más eficiente orientados a una toma de decisiones objetiva optimizando cada uno de sus recursos. Lo anterior se aplica a la gerencia ya que requieren de herramientas necesarias para poder transformar los recursos (materiales,

financieros y talento humano) bajo los principios de eficiencia y eficacia en bienestar de las comunidades y poder así satisfacer las demandas.

Cabe resaltar que las Ciencias Administrativas y Gerenciales se consideran de manera integral con un contenido epistemológico y ontológico esto con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos que sirvan de herramientas al quehacer diario, dentro de la toma de decisiones que coadyuven a una gerencia municipal más eficiente.

### **Estrategias**

El rol de un gerente incurre en dar solución a muchas por no decir que a todas las adversidades que se presenten en su organización y por consiguiente es de gran importancia cumplir con ciertas cualidades que permitan un mejor desarrollo de su cargo como líder, generando mejores resultados en el cumplimiento de objetivos de la organización, teniendo en cuenta que se está en un mercado que cambia constantemente y que en muchas ocasiones no se está preparado para estos cambios, lo que hace que las actitudes al recibir dichos cambios no sean las adecuadas para la transición.

Mintzberg, (1999), citado por Zapata, Á., Murillo, G., Martínez, J. (2009) da a conocer de una manera más clara y específica la estrategia, ya que a veces desarrollar una estrategia no es tan sencillo y por medio de las 5 P's se tienen diferentes perspectivas para el desarrollo de esta según el enfoque que requiera la organización.

**Plan:** La estrategia es definida a partir del desarrollo de un plan o modelo de acción para un futuro, esto con la intención

de alcanzar y cumplir los objetivos establecidos de la organización. El plan se debe crear antes de que se adquieran acciones, sin dejar de lado la importancia de seguir el procedimiento según lo indicado para obtener los resultados que se quieren.

Patrón: Los patrones hacen referencia a la secuencia de las estrategias que se han tomado anteriormente para el cumplimiento de un fin específico, a partir de estos patrones que se han tenido en cuenta en el pasado se establecen los patrones nuevos para el desarrollo e implementación de una nueva estrategia, pero también puede que los patrones que se han tomado en el pasado sean usados nuevamente ya que se obtuvieron resultados positivos y por esta razón seguirán siendo utilizados.

Posición: Hace referencia a la posición de la organización en un mercado determinado, también se debe considerar la posición en la que se debe situar la organización según los requerimientos del cliente externo y la visión que se tiene, de esto depende tener una ventaja competitiva duradera y la credibilidad que se muestre a los grupos de interés.

Perspectiva: El enfoque de esta P, es más interno en comparación a la posición que se centra en el exterior, la perspectiva se encarga de valorar a los estrategas o cabecillas que están a cargo del direccionamiento de los colaboradores y de la organización, con esto se tiene una imagen de como los empleados, inversores y clientes ven a la organización.

Pauta de acción: Es la ejecución del haz bajo la manga, la organización puede sorprender a sus competidores implementado un plan que nadie esperaba

y puede ser utilizada como maniobra para burlar a la competencia.

### **Gestión Tecnológica**

En la actualidad el proceso de globalización que viven las sociedades y las organizaciones centran a la tecnología como un eje fundamental dentro de las organizaciones, que ahora optan por aprovechar mejor las nuevas tecnologías; en este sentido (Escorza y Valls 2005, p. 65), señalan:

La gestión de la tecnología comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa, y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, es importante comprender las organizaciones de manera integral, para así poder adaptarse a los nuevos retos o exigencias que demanda el mercado global y sus diferentes actores para lograr poder ofrecer bienes y servicios de calidad y competitivos basado en un proceso de mejora continua lo que permitirá revisar cada uno de nuestros procesos y adaptarlos a los nuevos tiempos.

COTEC reconoce la gestión de la tecnología como una práctica esencial de cualquier negocio y resalta la relación entre la tecnología y la innovación en los procesos de gestión tecnológica, proponiendo la siguiente definición: "La gestión de la tecnología incluye todas aquellas actividades que capacitan a una organización para hacer el mejor uso

posible de la ciencia y la tecnología generada tanto de forma externa como interna. Este conocimiento conduce hacia una mejora de sus capacidades de innovación, de forma que ayuda a promocionar la eficacia y eficiencia de la organización para obtener ventajas competitivas..."

En este mismo orden de ideas, Julia Mora (2003), define la gestión como "... el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Entendiendo la organización y sus actividades necesarias para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación, con la finalidad incorporar herramientas dentro de los procesos.

#### **Cambio Organizacional**

Por su parte (Gareth 2014) define el proceso de cambio organizacional como una amplia variedad de fuerzas. Este proceso surge de la forma en que operan las industrias, la estructura, la cultura y el sistema de control, que la hacen resistente al cambio. Con respecto al proceso de cambio, a través del tiempo se ha observado que van a surgir diversidad de problemas por las diferentes formas de operar de los sistemas, estructuras o procesos que no están bien elaborados.

Cambio evolutivo: este aspecto es continuo con un enfoque cerrado, lo que lo hace un modelo muy estricto. Es uno de los cambios más sistemáticos y difíciles de adaptar y ajustar a los planteamientos y sistemas en forma continua para adaptarse a los nuevos procesos que experimentan en el contexto. Este caso al implementarse, las industrias necesitan realizar o crear adecuaciones de manera inmediata en los procesos, estructuras o sistemas donde el

ser humano debe acoplarse a tal proceso de manera eficiente y eficaz, para enfrentar las dificultades que se le presenten y lograr mayor crecimiento personal y profesional.

Cambio revolucionario: Este modelo es lo contrario al anterior, se caracteriza por ser un enfoque más ligero y el punto de vista es más extenso. Por la manera en como suceden los cambios, los individuos deben ser capaces de adaptarse de manera rápida, cuestión que puede presentar consecuencias negativas por el tipo de rotación tan radical que se presenta en las diferentes áreas, departamentos, personal, instalaciones, contexto.

Lewin (como se citó en Gareth, 2014) explica el proceso de cambio organizacional como una amplia variedad de fuerzas que surgen de la forma en que operan las industrias, las estructuras, las culturas y en los sistemas de control, que las hacen resistentes al cambio. Un proceso de cambio debe contestar a las necesidades de forma accesible y que pueda adaptarse a las condiciones del contexto en el que se encuentre el colaborador, también debe responder a la existencia de un problema e identificar el origen o causa.

Por otra parte, González (2010) propone la teoría del cambio organizacional integrado, la cual plantea que la división de las áreas del conocimiento y las diferentes visiones metodológicas para explicar el cambio son limitantes que llegan a romper el ideal de la organización, generando obstrucción o resistencia al cambio. Esto se debe a que, al presentarse la división en el momento de abordar el cambio, no hay claridad en la comprensión y en el camino que se va a tomar para llegar.

## MÉTODO

La investigación es de tipo documental y busca analizar los aportes teóricos sobre las nuevas tendencias gerenciales; para ello se consultó bibliografías y artículos científicos sobre temas empresariales y organizacionales debido al constante cambio que vive la economía global bajo un mundo de pandemia originando la incorporación de nuevos enfoques para un mejor desarrollo de estrategias empresariales basadas en satisfacer necesidades que demanda el mercado global para así ajustarse a los nuevos escenarios.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es por ello que la pandemia trajo una gestión gerencial basada en la colaboración virtual en las organizaciones, ya que éstas han incorporados en sus procesos operaciones en línea utilizando herramientas virtuales (Baldwin, 2020). Es así que la pandemia alteró abruptamente las rutinas tradicionales de trabajar, y provocó una aceleración de las actividades que, de alguna manera, ya estaban en marcha y funcionando y que implicaban la migración del trabajo a entornos en línea o virtuales (Kniffin et al., 2020). Como también impacto la fuente de trabajo quien tuvo que migrar y aprender a trabajar o gestionar a distancia desde sus casas derivado de estos entornos volátiles e impredecibles, también la agilidad organizacional es necesaria para dar respuestas certeras a los cambios continuos e impredecibles para anticipar o responder a éstos de manera oportuna y con facilidad.

Por otro lado, debemos considerar que la pandemia causó una ruptura en la cadena de suministros y a su vez un estancamiento en el crecimiento mundial de la economía, lo que afectó a todos los actores económicos y las organizaciones a nivel mundial. Lo que obligó a las organizaciones empresariales buscar nuevas oportunidades o formas de negocios dentro de la geopolítica mundial considerando un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo; en este sentido La Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012), la sustentabilidad se refiere a considerar los objetivos generales a largo plazo, es decir hablar de un mundo más sostenible, sin embargo, el desarrollo sustentable se refiere a los procesos y estrategias para llegar a ese objetivo. Es por ello que la gestión de las organizaciones ha dado un giro en la mejora de sus procesos en tiempos de pandemia, reacomodándose, innovando e incorporando nuevas formas de emprendimiento colectivas.

En este sentido, para la mayoría de las organizaciones estas nuevas circunstancias generó las condiciones para revisar y evaluar su negocio en la búsqueda de nuevas alternativas que garanticen oportunidades de supervivencia y sostenibilidad basados en la creatividad e innovación de sus procesos y productos, basados en las potencialidades de sus equipos de trabajo para así desarrollar nuevas capacidades y asumir los retos que demanda el mercado mundial.

Lo que reafirma lo importante del capital intelectual dentro de las organizaciones, lo que pone en evidencia la necesidad de liderazgos que permitan

fomentar y desarrollar potencialidades. Como consecuencia la gestión del talento humano ha requerido el desarrollo de capacidades y potencialidades a través de la formación y la capacitación fomentando la motivación, esfuerzo y satisfacción laboral con la finalidad de afrontar las exigencias nuevas y atender los mercados emergentes y sus requerimientos; según lo descrito por (Christie, 2020, pág. 135) "un aspecto determinante para focalizar frente a este reto es la transformación de la organización". Por estas razones las personas que fungen como Gerentes de Recursos Humanos, dentro de las organizaciones deben utilizar estrategias novedosas para la búsqueda de talentos necesarios para impulsar los diferentes procesos empresariales, a su vez deberán garantizarle estabilidad al personal existente, lo que incide directamente en un buen clima laboral que continúe permitiendo el desarrollo integral del ser humano y el incremento de su productividad.

En este sentido el autor (Alles, 2020, pág. 68) propone que de las primeras cosas que deben hacer para superar la crisis y prepararse para situaciones similares que se puedan presentar a futuro, es repensar el modo como dirigir y gestionar las organizaciones. De acuerdo con lo planteado por el autor que los líderes de talento humano enfrentaron y siguen enfrentando un sin número de retos que le han permitido garantizar a muchas empresas esta sostenibilidad, teniendo en cuenta que dependiendo de la actividad económica, considerando que lo ocurrido durante la pandemia la sociedad global no estaba preparada para afrontar dicha situación ya que el cambio fue radical de

un día a otro cambiando la forma de relacionarse y la manera de hacer las cosas afectando nuestra vida laboral.

Desde otro punto de vista podemos mencionar, que estos dos últimos años la de pandemia se desarrolló una plaga de salud que afecto de diferentes maneras a las organizaciones con incertidumbres y preocupaciones que oscurecieron las posibilidades de planificar y ejecutar estrategias a largo plazo donde no podemos estimar con certeza su impacto económico, político y social futuro; sin embargo, tuvimos que aprender, muchas veces por la fuerza, y la resiliencia apareció como una habilidad inestimable para los individuos y las organizaciones.

## CONCLUSIÓN

Para finalizar, la pandemia que surgió en china terminó afectado negativamente a la economía mundial en mayor o menor medida, trayendo como consecuencia fuertes caídas en la producción del mundo, ocasionando una recesión, en diferentes sectores de la economía de manera paulatina. En el caso de las organizaciones ha provocado cambios significativos, desde la producción hasta la manera de liderar los equipos de trabajo; todo con la finalidad de adaptarse a los cambios que debe tener el liderazgo organizacional que se implementaban antes de la crisis. La gestión en las organizaciones es transversal a todas las áreas, niveles, dependencias, pero hay dos de ellas que son fundamentales: el área, dirección, gerencia o vicepresidencia de talento humano y los jefes inmediatos.

En momentos de cambios o crisis las organizaciones requieren respuestas inmediatas no solo para sobrevivir a la

situación, sino especialmente para tomar decisiones que no afecten la perdurabilidad de mediano y largo plazo. A las decisiones de carácter técnico y financiero se agregan aquellas que tienen que ver con las personas, es así como la gestión de lo humano se convierte en una gran oportunidad para superar la crisis y salir fortalecidos de ella. De acuerdo con la investigación de (Björklund, 2020, pág. 89) "durante la crisis los emprendedores han utilizado sus redes para la colaboración y la acción colectiva, lanzando nuevos productos y servicios a través de canales de ventas colaborativos, compartiendo información vital y ayudando simultáneamente a terceros en sus comunidades locales". Estas acciones han contribuido al desarrollo de potencialidades internas y de las capacidades relacionales, ampliando aún más su resiliencia para la futura creación de valor conjunto.

La aplicación de estrategias gerenciales adecuadas en la organización podrá mantenerse en la línea del tiempo y ser más competitivas, logrando un adecuado equilibrio que maximice sus rendimientos y permita el logro de los objetivos estratégicos de las mismas.

En este sentido el conocimiento será transversal porque permite actuar adecuadamente a los cambios propios de la globalización; fomentando desde la gerencia conocimientos, habilidades y al ética profesional para mantener de forma sostenible y sustentable con el pasar del tiempo.

Los resultados de las políticas estructurales institucionales explican las dinámicas organizacionales, cuyos efectos significativos incluyen la competencia administrativa de proyectos, para lograr equilibrios de los miembros en el logro de los objetivos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldwin, S. (2020). Watch Out, Corporates: Canada Charitable Sector, Once Reluctant to Embrace Digital Transformation, is Now Competing for its Share of Eyeball Time.
- Bateman, Thomas y SNELL, Scott (2001). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Druker. P (1979). La gerencia de empresas. Recuperado de [https://www.academia.edu/31002142/Drucker\\_peter\\_la\\_gerencia\\_de\\_empresas](https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas).
- Escorza, P. y Valls, J. (2001). Tecnología e innovación en la empresa – Dirección y Gestión. Colombia: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Escorza, P. y Valls, J. (2001). Tecnología e innovación en la empresa – Dirección y Gestión. Colombia: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Gareth, R. y George, J. (2014). Administración contemporánea. (3ra Ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. The Journal of Applied Behavioral Science, 46(2), 197-219. doi:10.1177/0021886310367943.

- Kniffin, K., Jayanth N., Frederik A., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., Bamberger, P., Bapuji, H., Devasheesh P., Choi, V., Creary, S., Demerouti, E., Flynn, E., Gelfand, M., Greer, L., Johns, G., Selin K., Klein, G., Lee, S. Ozcelik, H., Louise P., Rothbard, N., Cort W., Shaw, J., Sirola, N., Connie R., Whillans, A., Wilmot, M. y Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist* (2020). DOI: 10.1037/amp0000716.
- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012).
- Nieves, Y. y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. (6a ed.). Prentice Hall. Recuperado de <https://www.docdroid.net/qTdjwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-fstoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf#page=3>.
- Vargas-Hernández, J. G. (2016). Cuestionamientos a la estructura y a la actual cultura del paradigma de la nueva gestión o gerencia pública. *Ciudades, Estados y Política*, 3(1), 95-116.
- Vázquez Baquero, A. (1997): ¿Crecimiento Endógeno o desarrollo endógeno? Cuadernos del CLAEH, 78 - 79, España
- Zapata, A., Murillo. G. & Martínez. J., *Teorías contemporáneas de la organización y el management*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=190>

#### AUTOR

##### **Veroes Álvarez, Gustavo Rafael**

Licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Magíster Scientiarum de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), Especialista en Contaduría Mención Auditoría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA). Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC). Docente a dedicación tiempo completo de la (UNEFM) con la categoría de Asociado.

## ECONOMÍA TRADICIONAL A LA ECONOMÍA DIGITAL: TRANSICIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS PILARES DE LA GERENCIA DE LA CALIDAD.

TRADITIONAL ECONOMY TO THE DIGITAL ECONOMY: TRANSITION AND EVOLUTION OF THE PILLARS OF QUALITY MANAGEMENT.

Villafañe Moizant, German Alonso

villagermanalonso@gmail.com

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022

ACEPTADO: 15/01/2023

### RESUMEN

El trabajo tuvo como propósito general de analizar la transición y evolución de los pilares de la gerencia de la calidad de la económica tradicional a la nueva economía digital. Se trata de una investigación documental con una rigurosidad científica y sistemática de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de datos e información de fuentes primarias y secundarias basado en el análisis de documentos bibliográficos (escritos), gráficos (grabados, mapas), audiovisuales (discos, películas), entre otros (muestras). La conexión a Internet y el acceso a la información en tiempo real han cambiado la forma de acceder a los productos y servicios tradicionales. Transformando las perspectivas y paradigmas de la gestión de la calidad tradicional como sus modelos, formación, gestión del servicio, personas y sus relaciones y medición. En este sentido, sectores como el bancario o el comercio se han transformado gracias a la tecnología, y otros como el agrario ya están en camino. A mediados de la década del 90, el canadiense y experto en finanzas Don Tapscott escribió 'La Economía Digital', un libro en el que avisaba sobre cómo la aparición de Internet y la digitalización de la información podrían cambiar la forma de hacer negocios en el futuro. El tiempo le ha dado la razón al autor hasta tal punto que hoy esas innovaciones tecnológicas están muy presentes en las actividades comerciales, tanto de las grandes y pequeñas empresas como de las finanzas personales. En concreto, la economía digital ha venido para cambiarlo todo su infraestructura, modo de gerencia y vender.

**Palabras Claves:** Economía Digital, Economía Tradicional, internet, comercio, gerencia de la calidad

### ABSTRACT:

The general purpose of the work was to analyze the transition and evolution of the pillars of quality management from the traditional economy to the new digital economy. It is a documentary research with a scientific and systematic rigor of inquiry, collection, organization, interpretation and presentation of data and information from primary and secondary sources based on the analysis of bibliographic documents (written), graphics (engravings, maps), audiovisual (records, movies), among others (samples). The Internet connection and access to information in real time have changed the way of accessing traditional products and services. Transforming the perspectives and paradigms of traditional quality management such as its models, training, service management, people and their relationships, and measurement. In this sense, sectors such as banking or commerce have been transformed thanks to technology, and others such as agriculture are already on their way. In the mid-1990s, Canadian finance expert Don Tapscott wrote 'The Digital Economy', a book in which he warned about how the emergence of the Internet and the digitization of information could change the way of doing business in the world. future. Time has proven the author right to such an extent that today these technological innovations are very present in commercial activities, both in large and small companies and in personal finance. Specifically, the digital economy has come to change everything in its infrastructure, management mode and sales.

**Keywords:** Digital Economy, Traditional Economy, internet, commerce, quality management

## INTRODUCCIÓN

Para hacer frente a la intensa competitividad, toda organización o emprendedor debería orientar la toma de decisiones en torno a la diferenciación y diversificación de los bienes y servicios que ofrece. Para ello requiere de herramientas y sistemas que apoyen la gestión. Esto significa que la organización debe garantizar un producto o servicio ideal para el mercado. Para Juran (1969) (citado por Ibañez y Castillo, 2012) esto se llama gestión de calidad, pero no se centra solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad asegura la calidad y el control de los procesos.

Históricamente, Ibañez y Castillo (2002) sostienen que la calidad nace a principios del siglo XX en Estados Unidos; luego los japoneses lo adoptan en los 40 y se expande por todo el mundo en los 80. Esto muestra, la importancia que las organizaciones le otorgan a los principios de calidad, generando estandarizaciones, normalizaciones y documentaciones de los procesos productivos sobre todas aquellas organizaciones con visión de globalización. Asimismo, surgen las organizaciones internacionales que promocionan y atienden temas relacionados con la calidad, tales como la International Academy of Quality (IAQ) y la American Society for Quality (ASQ) entre otras. Asimismo, están las organizaciones de normalización en calidad como la International Organization for Standardization (ISO).

Para el Instituto de Dirección de Proyecto PMI (2013) (siglas en inglés: Project Management Institute) la gestión de la calidad es un proceso que certifica que las actividades inherentes en el diseño,

planificación e implementación de un proyecto sean efectivas y cónsonas con el objetivo, misión y visión del mismo. Gerencia en un contexto económico tradicional, según Drucker (2006) es un sustantivo y una acción, como el sujeto o sujetos responsables del éxito o fracaso de un negocio, son quienes dirigen el trabajo de otros hacia la consecución de un objetivo predeterminado. También se entiende como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio de mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa. Vista la gerencia través de la Calidad Total.

Según Deming (1989) esa gerencia está basada en un control y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de trabajo desde los proveedores hasta los clientes. Es el enfoque gerencial que logra mejorar la calidad de los productos y servicios de cualquier organización. La calidad es responsabilidad de aquellos que hacen el trabajo, no de un grupo de especialistas e inspectores. Los clientes son los jueces finales de la calidad; las mediciones internas se deben hacer tomando en cuenta las características de calidad que necesita el cliente.

No obstante, Drucker (2006) sostiene que la sociedad está evolucionando generando nuevos ordenes mundiales y con ellos nuevos modelos prácticos de la economía y en consecuencia de la gerencia organizacional. En este sentido, los cambios acelerados sucedidos en la sociedad actual, radican esencialmente en los rasgos distintivos sin precedentes de la sociedad de este siglo XXI, el mismo autor señala; "la decadencia continua de la manufactura como productora de riqueza y empleos, y los cambios de forma, estructura y función de la sociedad anónima y su alta gerencia". Resulta

evidente que estos cambios llevan a una nueva manera de producción, naciente por la revolución informática y el internet. Donde las organizaciones deben perfilarse o evolucionarse hacia gerencia globalmente competitiva, de calidad perfecta, sustentable e innovadora.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### Gerencia de la Calidad

La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos, de acuerdo a la definición que la British Quality Association (B.Q.A.) aportó en 1989 respecto de las técnicas comprendidas en el paradigma de Total Quality Management (T.Q.M.).

Por parte la International Organization for Standardization – ISO (Organización Internacional de Normalización) define que son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control en lo relativo a la calidad generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el mejoramiento de la calidad y el aseguramiento de la calidad (ISO 9000:2000)

De hecho, el concepto de gestión ha evolucionado a partir de los años 50, En un principio la lógica de Taylor aplica la inspección para medir la calidad del producto en la etapa final de su fabricación,

sin orientación a clientes ni a procesos, por tanto, la calidad se identifica con la actividad de inspección de los productos (verificar defectos). Luego, germina el control de la calidad basada en datos estadísticos, durante el proceso productivo. Posteriormente, la gerencia de la calidad, afecta a todos los miembros de la empresa. Esta idea adquiere impulso con el establecimiento de normas internacionales como marco para la garantía de la calidad.

### Economía Digital

Según ROIG C. J. M. 2002. La economía digital en algunos productos ya no tiene que ser empaquetados y distribuidos a través de una tienda física (software, noticias, música, video, etc.). Ahora una diversidad de productos y servicios son distribuidos directamente a través de Internet (Boletos de avión, obras musicales, servicios personalizados de noticias, reservaciones turísticas, servicios bancarios). Distintos sectores de diferentes industrias cambiaron la forma de operar sus negocios, obteniendo beneficios significantes por el desarrollo de productos y servicios digitales.

El Desarrollo de la Economía Digital es el conjunto de estrategias y acciones para contribuir al impulso de la competitividad del sector productivo de una organización mediante su inserción a la economía digital; la cual implica migrar de una economía con un escaso grado de aprovechamiento de las tecnologías de la información, a una en donde se generaliza el uso de estas tecnologías en todas las actividades económicas, culturales y sociales. El aprovechamiento generalizado de las Tecnologías de Información genera incrementos en la productividad y en la competitividad de los agentes económicos, contribuyendo así a la generación de bienestar y mayores oportunidades de progreso.

Entre las actividades de comercio electrónico se incluyen el pedido y pago electrónico y on-line de bienes que se envían por correo u otro servicio de mensajería, así como el envío on-line de servicios como publicaciones, software e información. También se incluyen otro tipo de actividades, tales como diseño e ingeniería corporativa, marketing, comercio compartido, subastas y servicios postventa.

Pilares o principios de la Calidad

En relación a los modelos anteriormente mencionados, podemos observar que todos ellos tienen una gran cantidad de elementos comunes en su fondo, veremos la intención de estos modelos, entendiendo que, independientemente de las sistemáticas que establezcan y desarrollen, hay una serie de elementos que no podemos olvidar nunca si queremos gestionar de una manera correcta y con sentido.

Para ello, las normas UNE EN ISO 9001 y, más concretamente, la UNE EN ISO 9004, y el modelo EFQM, basan su fundamento en unas prácticas y elementos consensuados por los mayores expertos del mundo en temas de gestión, llamados «Los ocho principios de gestión de la calidad». Han sido en estos principios en los que se han basado la mayoría de los modelos de gestión para desarrollar las diferentes herramientas que proponen.

Un principio de la gestión de calidad es una pauta o convicción amplia y fundamental para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua, en el largo plazo, de las prestaciones por medio de centrarse en el cliente a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas.

A continuación, vamos a desarrollar estos ocho principios, entendiendo que su correcta comprensión debe ser fundamental

para cualquier tipo de gestión que queramos emprender.

Estos principios son:

1. Organización orientada al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque a procesos.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
8. Relación mutuamente satisfactoria con el suministrador.

## MÉTODOS

Diseño de la investigación es bibliográfico que según Palella y Martins (2012) se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier tipo, se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables, se utiliza procedimientos lógicos, análisis, síntesis, deducción, inducción entre otros. Esta investigación, conste en la revisión de archivos sobre la transición y evolución de los pilares de la gerencia de la calidad de la economía tradicional a la nueva economía digital.

También se enmarca, en el tipo de investigación; documental de clase monográfica que, según los mismos autores, se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, indagando sobre un tema documentados e interpretado reflexivamente. De acuerdo, a este tipo de investigación se tuvo como etapa la Búsqueda de la fuente (impresas y electrónica), lectura inicial de los documentos disponibles, elaboración de un esquema preliminar, recolección de los datos mediante lectura evaluativas y elaboración de resumen. Análisis e interpretación, formulación del

esquema definitivo y redacción del informe final

Se utilizaron fuentes primarias; documentos, tanto manuscritos como impresos, escritos y/o editados en el periodo que se investiga diarios, documentos públicos, testimonios, orales y fotografías entre otros. Asimismo, fuentes secundarias; todos los documentos, libros o artículos, escritos posteriormente al periodo estudiado y que se refieren a temas relacionado con el objeto de estudio. Todos los textos que consultamos en la revisión inicial del estado del tema hacen parte de este tipo de fuentes. También se consideran como fuentes secundarias los diccionarios, enciclopedias, manuales, catálogos etc.

## RESULTADOS

Según Drucker (2006) la sociedad futura será una sociedad en la cual, factores como la economía, nuevas ideologías, la nueva demografía y los trabajadores del conocimiento, harán que las organizaciones se modifiquen tanto en el ámbito gerencial como el papel que el trabajador ejerce en la empresa, las nuevas tecnologías serán impulsadoras de la economía para estas organizaciones que deben de definir nuevas estructuras y tareas para la alta gerencia.

La economía digital, medida por el gasto en TIC, los usuarios de Internet y la diversificación de sus usos, ha adquirido una creciente importancia en los países de América Latina. Según el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), Durante la última década, la región se ha convertido en un mercado emergente en el uso de aplicaciones TIC por las empresas, el gobierno y los individuos, y el gasto en este rubro alcanzó a 295 000 millones de dólares en 2019, cerca de 5,2% del PIB. El gasto de América Latina fue equivalente a 8% del total

mundial, como resultado de un crecimiento sostenido que alcanzó a 12,1% en 2019, el segundo más alto después de la región de Asia Pacífico. El gasto mundial en TIC se descompone en telecomunicaciones (47%), servicios TIC (24%), dispositivos (17%), software (8%) y centros de datos (4%). El mercado de Internet en América Latina se ha expandido aceleradamente, alcanzando a 133 millones de personas en 2019. Durante el período 2009-2019, la región fue la segunda con más rápido crecimiento de la población que usa Internet (15% promedio anual), después de la de Medio Oriente-África. Como el promedio de crecimiento anual en el mundo fue de 10%, América Latina aumentó su participación de 7,3% a 9% el mismo lapso.

Se este modo, la economía como la sociedad han venido transformándose considerablemente, y la internet abrir puerta a una nueva era digital que otros llaman revolución informática y que evolución cada vez más rápido dando resultados económicos alentadores y productivos. Es decir, la aparición de la Internet como importante canal de distribución de bienes y servicios está cambiando a fondo las economías, los mercados y las estructuras industriales; los productos y servicios y su flujo; la segmentación de los consumidores, sus valores y su conducta; los mercados de empleos y de mano de obra. Investigadores como Castells sostienen que la tendencia de la economía digital será la revolución industrial de fines del siglo XXII y comienzos del XXII.

Sin duda, la revolución industrial también tuvo grandes consecuencias para la familia. Durante largo tiempo, el núcleo familiar fue la unidad de producción. No obstante, el crecimiento que se observa de la denominada economía digital, se centra en cuatro aspectos fundamentales:

1. El desarrollo constante de Internet y sus tecnologías inherentes: En 1994, tan sólo en Estados Unidos, existían 3 millones de usuarios. Cuatro años después se superaba la cifra por 100 millones de usuarios de diversos países del mundo. Finalmente, los expertos pronostican que para el año 2020, Internet alcanzará a 10 millones de personas. Por supuesto que esta expansión demandará un aumento en la inversión de infraestructura tecnológica (computadoras, software, servicios y comunicaciones).
2. El aumento de comercio electrónico entre empresas: Recientemente la mayoría de las grandes empresas comenzó a utilizar a Internet para propósitos comerciales con sus respectivos socios de negocio. Pronto, algunas de ellas reportaron beneficios significantes, en materia de productividad, por el uso adecuado de las tecnologías de comunicación. Los procesos de creación, compra, distribución y venta de productos y servicios cambiaron positivamente y de forma exponencial.
3. La distribución digital de bienes y servicios: Con la llegada de la economía digital, algunos productos ya no tienen que ser empaquetados y distribuidos a través de una tienda física (software, noticias, música, vídeo, etc.). Ahora una diversidad de productos y servicios son distribuidos directamente a través de Internet (boletos de avión, obras musicales, servicios personalizados de noticias, reservaciones turísticas, servicios bancarios). Distintos sectores de diferentes industrias cambiaron la forma de operar sus negocios obteniendo beneficios significantes por el desarrollo de productos y servicios digitales.
4. La proyección en la venta de bienes y servicios tangibles: La Economía digital impulsada por la convergencia de la informática, las comunicaciones y las nuevas tecnologías, está revolucionando la forma de

gestionar los negocios. El comercio electrónico crece rápidamente impulsado por nuevos clientes, nuevos valores en la forma de realizar los negocios, una infraestructura tecnológica en continua expansión y un marco legal razonable. En tan sólo cinco años Internet ha pasado de ser una red de tres millones de usuarios, la mayoría residente en Estados Unidos, a ser un medio de comercio masivo, con casi 200 millones de usuarios en todo el mundo. El tráfico en Internet se duplica cada 100 días. Todo apunta a que el comercio a través de Internet sobrepasará los 700 000 millones de dólares en los próximos tres años.

En este sentido, la consolidación de la globalización de los mercados hasta la revolución continúa en las tecnologías de la información y de la comunicación. Las organizaciones, en esta primera década del siglo XXI, deben enfrentarse a realidades inevitables. Una de ellas es la creciente demanda del público de un mayor compromiso de calidad por parte de los proveedores respecto a los productos o servicios que ofrecen. Sin embargo, la calidad ha dejado de ser un aspecto más y se ha convertido en uno de los principales factores competitivos, sin el cual cualquier empresa estará condenada al fracaso y a su posterior desaparición. En la actualidad el coste es un factor indispensable y de mayor visibilidad en las empresas. Si una empresa no es competitiva en cuanto a costes, ni siquiera puede ingresar en el mercado y si a esto se agrega la relación coste calidad, se estará ante una fórmula que quien no logre satisfacerla no podrá mantenerse en el mercado y menos aún entrar a nuevos.

Los teóricos como Deming (1989), Drucket (2006), castells (2005), Downs(200), Fernandez (2000), Gelinier y Pateyron (2001), Mujica (2007), Nueno (2000), Ohmaes (2005), han insistido en que la Calidad ha de ser un

valor de referencia y pertenencia para la gestión de las organizaciones presentes y futuras. Este interés se expresa tanto en los productos, como en todos los procesos que intervienen en la elaboración de un producto o servicio y viene dado por diversas razones, entre las que se pueden señalar; el aumento de la productividad, cambio del mercado, disminución de los costos asociado a la producción, incrementos de la exigencia de los clientes y a orientación de las organizaciones hacia los resultados.

De acuerdo con Williams (2001) la gerencia se ve en la necesidad de insertarse y cambiar hacia nueva economía, adquiriendo nuevas habilidades ligadas a la capacidad de diseñar y coordinar sistema intensivo de información. Con las tecnologías permitirán asistir a nuevos escenarios empresariales, logrando de esta forma el surgimiento de modelos de producción innovadores. En este sentido, la nueva dinámica del cambio, la dialéctica, la interacción en red de la sociedad, la ruptura epistémica de la gerencia moderna, la globalización, el ambiente, el liderazgo emancipador deliberante y dialógico entre otros. Trae consigo la invención y la reinención de la gerencia de la calidad apropiada del conocimiento, de la innovación de las tecnologías de la información y comunicación y una actitud competitiva.

El amplio potencial de difusión de las TIC ha fomentado investigaciones sobre el impacto de su producción y uso en el crecimiento económico y la productividad. En tanto tecnologías de propósito general, la inversión en ellas tiene efectos en el crecimiento económico agregado. Para Estados Unidos, la aceleración del crecimiento después de 1995 es atribuible principalmente a un uso más intensivo de las TIC en la economía. En la Unión Europea y Japón, la inversión en TIC también ha

contribuido significativamente al crecimiento y la productividad en las últimas décadas (Jorgenson, 2005; Timmer y otros, 2007). El modelo de determinantes del crecimiento utilizado es el desarrollado por Jorgenson y Griliches (1967) para el análisis empírico del crecimiento económico. Utiliza los servicios de capital por tipo de activo y el factor trabajo para identificar los aportes de los diferentes factores al crecimiento. El modelo parte de una función de producción estándar en la que el producto se obtiene de la combinación de tecnología, capital y trabajo. Es decir, el crecimiento del producto se puede descomponer como la suma de los cambios en la tecnología y los factores productivos, cada uno ponderado por su producto marginal. Suponiendo la existencia de mercados de factores completos y eficientes y rendimientos constantes a escala, el pago de los factores productivos es igual a su productividad marginal.

En este contexto, la productividad multifactorial es un indicador de la eficiencia con la que la economía combina trabajo y capital para generar valor agregado. Autores como Prescott (1998) y Easterly y Levine (2002) señalan que las variaciones de la productividad explican la mayor parte de las diferencias del ingreso entre países. Sin embargo, el hecho de que el aporte de la productividad se estime como residuo implica que cualquier sesgo introducido por errores u omisiones en la estimación de la función de producción contaminará la estimación de la productividad multifactorial. Los principales resultados de la investigación sobre la contabilidad del crecimiento en países de América Latina están asociados a la evolución de la inversión TIC y la contribución de las TIC al crecimiento económico. Uno de los aportes de este capítulo es la construcción de una serie de largo plazo de la formación bruta de capital

fijo en TIC, que consolida tres activos (equipos informáticos, telecomunicaciones y software) para Argentina, Brasil, Chile y México. Los resultados se compararon con los de España e Italia. Países que, entre los desarrollados, tienen el PIB per cápita más cercano al de la región y los de Estados Unidos, una economía con un mayor nivel de desarrollo y producción de TIC.

## DISCUSIÓN

1. La implementación de los dispositivos digitales al ambiente empresarial asociado a la franca explotación de la internet y a los profundos cambios en el perfil de consumo ha sido la combinación perfecta para agilizar la comercialización de productos y/o servicios y para ampliar las oportunidades de negocio.
2. De hecho, la economía digital ha revolucionado la forma cómo las empresas lidian con sus negocios y proyectan su futuro, tanto es así que, en los últimos años, la adopción de esta metodología económica ha registrado un elevado crecimiento en el ambiente empresarial.
3. Incluso, en 2020, estuvo en el centro de las estrategias en virtud del impacto negativo del COVID-19 en las finanzas posicionándose, de esta manera, como una modalidad bastante efectiva para incrementar los ingresos y el nivel de rentabilidad de las empresas.
4. En términos generales, la economía digital consta de las actividades comerciales llevadas a cabo a través del uso de tecnologías de computación digital abarcando, de este modo, los productos y servicios producidos y comercializados en el ambiente virtual.
5. De hecho, la economía digital configura una sólida tendencia de mercado, una vez que las personas son cada vez más dependientes del ambiente online para subsanar sus demandas de consumo ya sea por comodidad o por una mejor gestión del tiempo.
6. Por lo tanto, podemos decir que la economía digital es una modalidad consolidada cuyos pilares son:
7. Estimular la lealtad del cliente teniendo en cuenta el entorno competitivo y la necesidad de tener experiencias cada vez más personalizadas;
8. Potencializar la innovación mediante la creación de un vínculo más estrecho y significativo entre los colaboradores y sus empresas, así como a través de la comprensión del impacto de los nativos digitales en el futuro de la estructura laboral de las organizaciones;
9. Optimizar la utilización de los recursos analizando cómo minimizar el uso de insumos manteniendo los niveles de calidad y de excelencia.
10. Además de tener en cuenta los puntos señalados anteriormente, es imprescindible que las empresas presten atención a las tendencias y a las posibilidades de mercado para luego, adaptarlas acordes a los pilares.
11. ¿Cuáles son las ventajas más relevantes de esta tendencia económica?
12. En los últimos tiempos, la economía digital y el medio corporativo han desarrollado un vínculo muy estrecho, una vez que la digitalización ofrece numerosas ventajas para las organizaciones, independientemente de su rubro de actuación o tamaño.
13. Bajo este contexto, el impacto de las tecnologías potencializa el crecimiento de los negocios principalmente porque la gran variedad de opciones de productos y servicios agiliza y simplifica

- la toma de decisión inherente a la jornada de compra.
14. La nueva economía es una economía global: Una economía basada en conocimiento volatiliza las fronteras. Los productos y servicios adquieren gran movilidad buscando explotar las ventajas comparativas de bloques y regiones. La globalización y la tecnología actúan como causa y efecto de un mismo proceso de desarrollo mundial.
  15. La nueva economía es una economía de conocimiento: Las ideas de los individuos, la información y la tecnología se convierten en parte de productos (confecciones, tarjetas, casas, autos, televisores, teléfonos y otros productos inteligentes). Los activos claves de la organización radican en los trabajadores del conocimiento (capital intelectual).
  16. La nueva economía estará basada en la innovación: La actividad de innovación se compromete con la renovación continua de productos, sistemas, procesos, mercadotecnia y manejo del personal. Ciclos de vidas de los productos y servicios. muy cortos. En una economía de innovación la imaginación y creatividad humana es la principal fuente de valor. Aprender a comprender las necesidades de los clientes, de sus clientes, es innovar y entrar en la cadena de valor sostenible.
  17. La nueva economía es digital: Los nuevos medios, la autopista de la información y la nueva economía se construyen sobre la base del bit. Los medios de transmisión, reproducción, visualización y presentación de la información convergen hacia un mundo digital. Nuevos conceptos de trabajo y capacidades creativas se desarrollan a partir de la digitalización de servicios profesionales (diseño asistido por computador, trabajo en grupo medido por computador, laboratorios virtuales, etc.)
  18. El sector económico más importante se sustenta en la convergencia de las industrias de la Informática, las comunicaciones y la información. El desarrollo del hardware y del ancho de banda de las comunicaciones abre el camino para que las nuevas ganancias estén en el sector de los servicios de información donde se crea
  19. Las empresas, funciones y personas necesitarán subir a la cadena de crear valor o desaparecerán. Las actividades cuya esencia está en la repetición de señales de información tienden a desaparecer presionadas por la interconexión en red entre consumidores y productores de bienes y servicios. La intermediación de información se reconfigura hacia la agregación de valor en la transacción a través de un profundo análisis de productores y consumidores.
  20. La configuración de la gestión de la calidad hará posible que la economía digital sea más competitiva, compleja, evolutiva y sustentable. Para ellos e necesarios liderazgos casados con ese pensamiento.

## CONCLUSIONES.

Una de las tareas más importantes de la gerencia de las organizaciones del futuro, y especialmente de la multinacional, será compaginar la calidad, las demandas contradictorias que hacen al negocio tanto las necesidades de utilidades a corto y a largo plazo, como los diversos interesados en la corporación: los clientes, accionistas (sobre todo inversionistas institucionales y fondos de pensiones), empleados del conocimiento y comunidades.

Internet, con su variedad de tecnologías, ha sido promotor de cambio y principal constructor de una nueva sociedad global en la era digital. Gracias a este nuevo sistema de comunicación e información cada una de las etapas comprendidas en los procesos básicos de las organizaciones, (creación, producción, comunicación, venta, servicio y control) pueden encontrar amplias posibilidades de proyección para resolver complejas operaciones de cualquier índole, simplificar o suprimir pasos innecesarios, detectar irregularidades e inventar nuevas maneras de coordinar procesos, de un modo más ágil y efectivo, en busca de la innovación.

La calidad constituye un valor y eje alrededor del que giran las estrategias competitivas de un número creciente de organizaciones, y tiene un conjunto de implicaciones, entre las que se destacan la necesidad de la mejora del desempeño general, mantenimiento de una posición en el mercado, el logro de los compromisos y aceptaciones de las personas con el objetivo de mejora constante de la organización. Las diferentes definiciones aportadas en cada momento de su desarrollo han estado dirigidas fundamentalmente de acuerdo con el objeto de preocupación (producto, proceso, cliente, servicio, etc.), y de la manera de implantación (gestión), con el fin de lograr Organizaciones cada vez más competitivas.

La gestión de la calidad es más estratégico y complejo, es considerada parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico, tanto que Cela (1996), sostiene que;

La gestión de la calidad, tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente. Así, la gestión de la Calidad ya no es un método para evitar reclamaciones de los clientes insatisfechos, sino para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, sino que se mueve en un contexto de proactividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la Calidad de todos los procesos de la empresa.

La calidad, y su gestión en las empresas, han evolucionado siguiendo una secuencia de estadios o fases que de forma general a continuación se presenta, sin ignorar que todas las fases o etapas en el movimiento de la calidad son, en la actualidad, de mayor o menor aplicación dependiendo del tipo de empresa de que se trate y del país donde se refieran; a la inspección, control estadístico del proceso, control integral y calidad total moderna.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Ibañez, N. y Castillo, R. (2012). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. 2da Edición. Editorial Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Castells, M. (2004). *La era información. Economía. Sociedad y cultura. La Sociedad Red*. Vol. I. 5ta Edición. Editorial Siglo Veintiuno, S.A. México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2019). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. Disponible en: <http://www.cepal.org/Socinfo>
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos, S.A. España.
- Downs, A. (2000). *Los siete milagros del management*. Editorial Prentice Hall. España.
- Drucker, P. (2006). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma. Colombia.

- Fernández, J. (2006). Fundamentos de la organización de empresas. Breve historia del management. Editorial Nancea. España.
- Gélinier, O y Pateyron, E, (2001). La nueva economía del siglo XXI. Editorial Paidós, SAICF. Argentina.
- Mujica, M. (2006). El discurso epistemológico. Implicado de las teorías administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional. Editorial Blue Cube. Venezuela.
- Ohmae, K. (2005). El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en el mundo sin frontera. Editorial Norma. Colombia.

#### AUTOR

##### **Villafañe Moizant, German Alonso**

Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Magister en Gerencia Financiera de Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Doctorado en la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC. Director de Administración de la Secretaría de salud del estado Falcón y Director de compra y contratación de la Alcaldía del municipio Miranda

## ÍNDICE ACUMULADO DE AUTORES

Aldana, Julio y Colina, Félix	Vol. VI, Nro. 3. pp.9-18 Vol. VII, Nro. 1 pp. 9-15 Vol. VII, Nro. 2 pp. 8-15
Andara Moreno, Yhonmar de Jesús	Vol. XIV, Nro. 1. pp 6-20
Álvarez, Carmen	Vol. IV, Nro. 1. pp.8-25
Álvarez, Guillermo	Vol. V, Nro. 1. pp.9-26
Arellano, Jesús	Vol. VI, Nro. 2. pp.15-18
Arévalo, Joamsner Magdalena y Martínez, Mahly	Vol. VII, Nro. 1 pp.16-27
Arévalo, Keyla	Vol. IV, Nro. 1. pp.26-45
Arias, Enith	Vol. V, Nro. 1. pp.27-45
Atencio, Lila	Vol. I, Nro. 1. pp.5-24
Barboza de Gutiérrez, Lourdes	Vol. I, Nro. 1. pp.25-45
Barreto, Juan José	Vol. VI, Nro. 2. pp.19-25
Bolívar, Yamila y González, Migdanys	Vol. II, Nro. 1. pp.6-32
Bravo, Maika y Piña, Francys	Vol. VI, Nro. 1, pp.9-19
Bravo, Valeska	Vol. VII, Nro. 2 pp. 16-26
Bustillo, Disnay	Vol. VII, Nro. 1 pp.28-44
Calderón, Andrés	Vol. VI, Nro. 1, pp.20-26
Campos, Daniela	Vol. VI, Nro. 2. pp.26-31
Cánchica, Marbelys	Vol. V, Nro. 1. pp.46-65
Candelle, Daniel; Delgado, Diagny; Jaickold, Belandria y Moreno, Luis	Vol. II, Nro. 1. pp.33-64
Carcedo, Juan Facundo	Vol. VII, Nro. 1 pp.45-55
Castejón, Misael	Vol. VII, Nro. 2 pp. 27-37
Chirino, Cristina y Lamus, Tibisay	Vol. VI, Nro. 1, pp.27-34
Chirinos, Oswaldo Antonio	Vol. XIV Nro. 1 pp. 7-33
Colina, Félix y Aldana, Julio	Vol. VII, Nro. 1 pp.56-62 Vol. VII, Nro. 2 pp. 38-43
Curiel, José Ángel	Vol. VI, Nro. 3. pp.19-30
Curiel de Perozo, Mary	Vol. I, Nro. 1. pp.68-83 Vol. II, Nro. 1. pp.65-80
De La Hoz, Juan	Vol. VI, Nro. 1, pp.35-43
De Lima, Blanca	Vol. II, Nro. 1. pp. 81-104
Díaz, Adriana; Perozo, Rosa; Colina, Sandra y Jordán, Carmen	Vol. VII, Nro. 1 pp.63-71
Díaz, Adriana y Sierra, Ana	Vol. VII, Nro. 1 pp.72-83
Díaz, Eduardo y Zárraga, Eglédys	Vol. VII, Nro. 1 pp.84-97
Duno, María e Inciarte, Ángela	Vol. VI, Nro. 1, pp.44-55
Espinoza, Omacel	Vol. VI, Nro. 2. pp.32-42
Ferrer, Juliana; Clemenza, Caterina y Pelekais, Cira	Vol. III, Nro. 1. pp. 8-38
García, Alvis y González, Caroll	Vol. VI, Nro. 1, pp.56-66 Vol. VI, Nro. 1, pp.67-75
García Cumares, Karliana José	Vol. XIV, Nro. 1, pp.35-52
García, Carlina y Villasmil, Jairo	Vol. VI, Nro. 1, pp.76-84
García, María Alejandra	Vol. VI, Nro. 1, pp.95-103 Vol. VII, Nro. 1 pp.98-106
García, María Eugenia	Vol. VI, Nro. 1, pp.85-94

García, Marielyt y Govea, Lidia	Vol.VI, Nro. 1, pp.104-113
García, Mercedes y Jiménez, Xochitl	Vol. VI, Nro. 3. pp.31-41
García, Mercedes y Simao, Orlando	Vol. I, Nro. 1. pp.84-108 Vol. III, Nro. 1. pp.39-63
García, Miguel	Vol. III, Nro. 1. pp.64-87
Graterol, Ramón D	Vol. V, Nro. 1. pp.66-79 Vol. VII, Nro. 1 pp.107-116
Graterol, Leisy y Rodríguez, María	Vol, VII, Nro. 3, pp. 6-15
Gómez, José	Vol. I, Nro. 1. pp.109-127
Gómez, José Manuel y Hernández, Jesús Manuel	Vol. VII, Nro. 1 pp.117-127
Govea, Lidia	Vol. VII, Nro. 2 pp. 44-51
Guanipa, Frank	Vol. VII, Nro. 2 pp. 52-58
Gutiérrez, Aimara	Vol. VII, Nro. 2 pp. 59-70
Gutiérrez, Aimara; Díaz, Carlos; Torres, Dalglehys e Higuera, Normis	Vol.VI, Nro. 1, pp.114-122 Vol.VI, Nro. 1, pp.123-128
Gutiérrez Leal, Cristina	Vol. VI, Nro. 2. pp.43-49
Hernández, Eliza	Vol. VI, Nro. 2. pp.50-63
Hernández Hernández, Henry Josué	Vol. XIV, Nro. 1. pp.53-65
Ianni, Carol y Colina, Félix	Vol. VI, Nro. 3. pp.42-48
Inciarte, Ángela y Duno, María	Vol. VI, Nro. 3. pp.49-54
Inciarte, Ángela; Leal, Linoel y Duno, María	Vol. VII, Nro. 1 pp.128-135
Laguna, Yoneida	Vol. VI, Nro. 3. pp.55-63
Leal, Linoel	Vol.VI, Nro. 1, pp.129-143 Vol. VI, Nro. 3. pp.64-72
López, José G	Vol. V, Nro. 1. pp.80-101
López, Marcel	Vol. VI, Nro. 2. pp.64-80
Loyo Seco, Alexander Enrique	Vol. XIV, Nro. 1. 66-82
Lugo, Saray	Vol. VI, Nro. 3. pp.73-80
Madriz, Jesús	Vol. VI, Nro. 2. pp.81-86
Marrufo, Elimar y Mavares, María Luisa	Vol. VI, Nro. 3. pp.81-92
Martín, Nolis	Vol. VII, Nro. 1 pp.136-142
Martínez, Mahly y Bravo, Valeska	Vol.VI, Nro. 1, pp.144-154
Márquez, Vanessa	Vol. VI, Nro. 2. pp.96-104
Masciangioli, José	Vol.VI, Nro. 1, pp.155-165 Vol. VII, Nro. 1 pp.143-154
Mavares, María Luisa y Marrufo, Elimar	Vol. VI, Nro. 3. pp.93-106
Magallanes, Carlos Eduardo:	Vol. XIV, Nro. 1, pp. 83-90
Meléndez, Gloria; Arcaya, Amado y Noguera, Carlos	Vol.VI, Nro. 1, pp.166-174
Meléndez, Gloria; Ventura, Josanny; Pérez, Marcelys y Chirinos, Wladimir	Vol. VI, Nro. 3. pp.107-115
Méndez, Eduardo y Arteaga, Yannett	Vol.VI, Nro. 1, pp.175-186
Mendoza, Mirna y Lamus, Tibisay	Vol. VI, Nro. 2. pp.87-95
Medina León, Brígida Emilia	Vol. XIV, Nro. 1, pp. 91-105
Milano, Analys	Vol, VII, Nro. 3, pp. 16-26
Morales, Norangel y Trasmonte, Pedro	Vol, VII, Nro. 3, pp. 27-39
Montenegro Núñez, José Antonio	Vol. XIV, Nro. 1, pp. 106-118
Nava Marín, José Manuel	Vol. VI, Nro. 2. pp.105-112
Noguera, Alexandra y Guerra, Miguel	Vol. III Nro. 1. pp.88-109

	Vol. IV, Nro. 1. pp.46-64
Noguera, Olga y García Rafael	Vol. XIV, Nro. 1. 119-133
Noguera, Carmely y Añez, Osmal	Vol. I, Nro. 1. pp.149-172
Oberto de Rodríguez, Rita	Vol. II, Nro. 1. pp.105-127 Vol. IV, Nro. 1. pp. 62-79
Parra Guerra, Carmen Araminta	Vol. XIV, Nro. 1. pp. 134-155
Paredes Medina, Darwin Alberto	Vol. XIV, Nro. 1. pp. 156-166 Vol. XIV, Nro. 1. pp. 167-176
Peña, Katusca	Vol. V, Nro. 1. pp.102-128
Peña, Katusca y Coello, Yovanny	Vol. VII, Nro. 3, pp. 40-52
Peña, Katusca; Querales, Lenis y Túa, José	Vol. VII, Nro. 3, pp. 53-63
Pereira, Yeglimar	Vol. VI, Nro. 1 pp.113-121
Pernalete, Devirmar	Vol. VI, Nro. 1, pp.187-198
Pernalete, Devirmar y Coello, Yovanny	Vol. VII, Nro. 3, pp. 64-75
Perozo, Carlos y Curiel de Perozo, Mary	Vol. III, Nro. 1. pp.110-128
Perozo, Rosa	Vol. VII, Nro. 1 pp.155-165
Piña, Jorge	Vol. IV, Nro. 1. pp.80-99
Piña, Luis Eduardo y Payares, Lesbia	Vol. VII, Nro. 1 pp.166-180
Piña, Luis Eduardo y Piña, Henri	Vol. VII, Nro. 1 pp.181-190
Puerta, Régulo; Arias, Yuraima; Cubillán, Teresa y Marín, Nolis	Vol. VI, Nro. 1, pp.199-210
Querales, Lenis	Vol. VI, Nro. 3. pp.116-123
Ramírez Ávila, Yeimy	Vol. XIV, Nro. 1. pp. 177-187
Ramos, Anthony y Vargas, Norelvis	Vol. VI, Nro. 3. pp.124-136
Rivero, Salomón y Calderón, Irami	Vol. I, Nro. 1. pp.173-194
Romero, Luis	Vol. VI, Nro. 1, pp.211-218 Vol. VI, Nro. 1, pp.219-230
Romero, María y Villasmil, Jairo	Vol. VI, Nro. 1, pp.231-239
Romero, Sandra	Vol. VI, Nro. 3. pp.137-153
Rodríguez Piñero, Yeniny Yolimar	Vol. XIV, Nro. 1. pp. 188-195
Rosendo, Jolfred y Villasmil, Jairo	Vol. VII, Nro. 2 pp. 71-83
Ruiz, Eumelia y Hernández, Nereyda	Vol. VI, Nro. 1, pp.240-246
Ruiz, Nilcrist	Vol. VI, Nro. 1, pp.247-253
Ruiz, Rubén	Vol. IV, Nro. 1. pp.100-109
Sabedra, Liberty	Vol. I, Nro. 1. pp.223-242
Sánchez, Yohana y Torres, Milaisle	Vol. VII, Nro. 2 pp. 84-96
Sánchez de Mantrana, Mirna	Vol. I, Nro. 1. pp.195-222
Santiago, José Armando	Vol. VI, Nro. 3. pp.154-164 Vol. VII, Nro. 1 pp.191-201
Sanz de Lugo, Josany	Vol. VII, Nro. 1 pp.202-213
Sarmiento, Deyamira	Vol. V, Nro. 1. pp.129-148
Silva, Audrey	Vol. VI, Nro. 1, 254-268
Sivira, Adrianny	Vol. VII, Nro. 3, pp. 76-84
Torres, Frak	Vol. VI, Nro. 1, pp.269-280
Túa, José	Vol. VI, Nro. 3. pp.165-172 Vol. VII, Nro. 1 pp.214-226
Veroes Álvarez, Gustavo Rafael	Vol. XIV, Nro. 1. pp. 196-205

Villasmil, Daliher y Villasmil, Maydalí	Vol. VI, Nro. 3. pp.173-179
Villasmil, Jairo	Vol. IV, Nro. 1. pp.110-127 Vol. V, Nro. 1. pp.149-170
Villasmil, Maydalí y Villasmil, Daliher	Vol. VI, Nro. 3. pp.180-186
Villafañe Moizant, German Alonso	Vol. XIV, Nro. 1. pp. 206-216
Yoris, Onás	Vol.VI, Nro. 1, 281-290