



Universidad Nacional  
Experimental  
Francisco de Miranda  
**UNEFM**



EDICIÓN ESPECIAL

REVISTA  
**CIENCIAS  
SOCIALES  
Y EDUCATIVAS**

# La Gerencia

EN EL CONTEXTO

# LATINOAMERICANO

Vol. XVIII  
Número 1

ISSN:  
1690-7647

Depósito Legal:  
pp200302FA1634

NÚMERO ESPECIAL: La Gerencia en el Contexto Latinoamericano  
ISSN: 1690-7647

# RCSE

Revista Ciencias Sociales y Educativas **Volumen Especial XVIII 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)

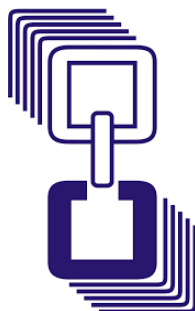
rcseunefm@gmail.com

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 Gerencia en el Contexto Latinoamericano**

América Latina es una región diversa con una rica historia y cultura. Es el hogar de una variedad de países, cada uno con sus propios desafíos económicos, políticos y sociales únicos. Esta diversidad presenta un conjunto único de desafíos para los gerentes que trabajan en América Latina. La Gerencia vive un crisis epistemológica que conlleva a un repensar su significado y sus prácticas típicas de planificación, dirección, organización, ejecución y evaluación, requiriendo una nueva dialéctica praxiológico que garantice la supervivencia del mundo. A pesar de los grandes desafíos, también hay una serie de oportunidades para los gerentes en América Latina. La región es el hogar de una clase media en crecimiento, y existe una fuerte demanda de bienes y servicios. La región también se está integrando cada vez más en la economía global, que está creando nuevas oportunidades para el comercio y la inversión.

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 desde las dinámicas sociales latinoamericano y del caribe.

#### **COMITÉ EDITORIAL**

Dr. Freddy Rodríguez  
MSc. Mariaolga Rojas Ramírez  
Dra. Aracelys Piñate

#### **RESÚMENES Y ABSTRACT**

Dra. Aracelys Piñate

#### **COMITÉ DE ÁRBITRO**

Dr. Alexander Lugo  
MSc. Henry Veliz  
Msc. Alba Molina  
MSc. Alexis Antequera  
Dr. Rolando Ferrer  
MSc. Idania Loyo

#### **EDICIÓN, MONTAJE Y DIAGRAMACIÓN:**

MSc. Alexander Loyo  
MSc. Darwin Paredes

#### **DISEÑO GRÁFICO (PORTADA):**

MSc. Yhonmar Andara

## CONTENIDO

Andara Moreno, Yhonmar de Jesús y Paredes Medina Darwin Alberto: EMPRENDIMIENTO REGENERATIVO DESDE LA SOCIOPRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	6-22
Andara Moreno, Yhonmar de Jesús: INDICADORES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL ESTADO FALCÓN.....	23-38
Castro Machado, Carlota Carolina: GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL "FRANCISCO DE MIRANDA" DEL ESTADO FALCÓN.....	39-57
Chirinos, Oswaldo Antonio: LA GERENCIA HOLISTICA: UN CAMINO DEL SER PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	58-72
García Cumares, Karliana José: GESTIÓN PATRIMONIAL Y TURÍSTICA, UNA DINÁMICA GERENCIAL DESDE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	73-85
Malavé, María Elena: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA TRANSCOMPLEJIDAD DE LA GERENCIA. UNA VISIÓN DESDE LA GLOBALIZACIÓN.....	86-96
Medina León, Brígida Emilia: ESTIMACIÓN DE INGRESOS MUNICIPALES: UNA MIRADA DEL MÉTODO DE TENDENCIAS PARA UNA ACERTADA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL PRESUPUESTO.....	98-108
Noguera Guanipa, Olga Marianela: LA GESTIÓN AMBIENTAL COMUNITARIA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA MECANISMO DE DEFENSA Y GARANTÍA DE LA CONSERVACIÓN DEL ENTORNO NATURAL.....	109-115
Paredes Medina, Darwin Alberto: METAGERENCIA: UN ENCUENTRO EPISTÉMICO ENTRE METACOGNICIÓN Y GERENCIA MODERNA.....	116-132
Piñate Ugueto, Aracelys Angelina: DIALÓGICA DEL ENTORNO COMPLEJO PARA UNA CULTURA COMUNICACIONAL CORPORATIVA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.....	133-151
Veroes Álvarez, Gustavo Rafael y Sarell, Juan Javier EL CONTROL FISCAL Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	152-160
ÍNDICE ACUMULADO DE AUTORES.....	161-164

## EMPRENDIMIENTO REGENERATIVO DESDE LA SOCIOPRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN.

REGENERATIVE ENTREPRENEURSHIP FROM SOCIOPRODUCTIVITY IN THE MANAGEMENT OF  
INVESTMENT PROJECTS.

Andara Moreno, Yhonmar de Jesús

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

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

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: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

### RESUMEN

Esta investigación pretende interpretar el emprendimiento regenerativo desde la postura de la socioproductividad dilucidada en la gestión de los proyectos de inversión para apostar a un nuevo modelo económico real y sobreviviente. Se trata de una investigación enmarcada en el paradigma interpretativo, bajo un enfoque cuantitativo y un método fenomenológico hermenéutico. De esta forma se suscribe que los emprendimientos regenerativos están a la vanguardia de una nueva ola de negocios que apuntan no solo a generar ganancias sino también a crear un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. Estas nuevas empresas se centran en desarrollar soluciones innovadoras que aborden desafíos globales apremiantes como el cambio climático, el agotamiento de los recursos y la desigualdad social. Invertir en nuevas empresas regenerativas puede ofrecer una oportunidad única para alinear los retornos financieros con resultados sociales y ambientales positivos. El campo de socio productividad en los emprendimientos regenerativos es diverso y ofrece una variedad de opciones de inversión. Estas nuevas empresas no solo apuntan a aumentar la producción de alimentos, sino que también priorizan la salud del suelo, la conservación del agua y la biodiversidad. No sólo genera beneficios financieros sino que también contribuye a la creación de una economía más equitativa y sostenible. Al respaldar soluciones y tecnologías innovadoras, los inversores pueden ayudar a impulsar cambios positivos y abordar desafíos globales apremiantes.

**Palabras clave:** emprendimiento regenerativo, socio productividad, gestión de proyecto de inversión

### Abstract

This research aims to interpret regenerative entrepreneurship from the position of socioproductivity elucidated in the management of investment projects to bet on a new real and surviving economic model. This is a research framed in the interpretive paradigm, under a quantitative approach and a hermeneutical phenomenological method. In this way, it is concluded that regenerative ventures are at the forefront of a new wave of businesses that aim not only to generate profits but also to create a positive impact on the environment and society. These startups are focused on developing innovative solutions that address pressing global challenges such as climate change, resource depletion, and social inequality. Investing in regenerative startups can offer a unique opportunity to align financial returns with positive social and environmental outcomes. The field of socio-productivity in regenerative ventures is diverse and offers a variety of investment options. These startups not only aim to increase food production, but also prioritize soil health, water conservation, and biodiversity. It not only generates financial benefits but also contributes to the creation of a more equitable and sustainable economy. By supporting innovative solutions and technologies, investors can help drive positive change and address pressing global challenges.

**Keywords:** regenerative entrepreneurship, partner productivity, investment project management

## INTRODUCCIÓN

Hablamos de socioproductividad para referirnos al modelo de producción colectiva mediado por la conformación de nuevas relaciones sociales bajo los principios del trabajo liberador, solidaridad, control social y autogestión. La implementación de este modelo permite el establecimiento de redes productivas de intercambio y complementariedad de manera consensuada y endógena.

Las organizaciones socioproductivas trabajan para la construcción de un nuevo modelo económico fundamentado en el desarrollo de nuevas fuerzas productivas alternativas al modelo capitalista

Para ello, hay que referirse a sus dos dimensiones para la caracterización o construcción de un Modelo de Gestión Socio-Productivo: La Dimensión Económico-Política; Articula el conjunto de categorías que nos explican el tipo de sociedad que aporta a construir una experiencia socio-productiva particular, así, la dimensión de economía política será la dimensión que me señale si la experiencia socio-productiva está articulada en una perspectiva de ruptura con la lógica del capital (Acumulación-Explotación) en la construcción del socialismo, o si por el contrario produce y reproduce las formas de explotación con características del Capitalismo. Asimismo, la Dimensión Tecno-Productiva; Está referida a los procesos de realización de la producción, es decir a diversas categorías que definen el proceso de identificación de necesidades de la población, la gestión productiva, del talento humano, financiera, gerencial y comercialización de los bienes o servicios producidos.

Para la materialización de ese modelo es fundamental la gestión de los proyectos de inversión socio productivo para impulsar actividades que generan bienes y/o servicios útiles para una comunidad, puede generar redes productivas para el desarrollo de la economía solidaria. La finalidad no es generar ganancias, sino la producción de bienes y/o servicios garantizando a los involucrados calidad de vida y la satisfacción de las necesidades colectivas. Los proyectos socio productivos son iniciativas que buscan generar beneficios sociales y económicos a largo plazo. Estos proyectos suelen ser llevados a cabo por organizaciones sin fines de lucro, gobiernos o empresas, y pueden abarcar una amplia variedad de actividades, como la creación de empleo, la mejora de la calidad de vida de las personas, el fomento de la igualdad y la justicia social, el desarrollo de habilidades y conocimientos, la conservación del medio ambiente y la promoción del bienestar animal.

Para que los proyectos tenga es lógica pos capitalista debe sumergirse una modelo de emprendimiento regenerativo, ya que no sólo se trata de beneficios económicos, sino también beneficios sociales y medioambientales. Para Andara (2023) 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.

Por tal motivo, considerar la prioridad regenerativa en todas las etapas de su ciclo de vida, desde la producción y la distribución, hasta la eliminación de residuos. Este tipo de negocio tiene como objetivo contribuir a la regeneración y restauración de los recursos naturales y sociales. Este enfoque se basa en la idea de que las actividades económicas pueden tener un impacto positivo en el medio ambiente y en las comunidades en las que se desarrollan.

El propósito de esta investigación se inscribe en la emergencia de diversas corrientes del conocimiento, las cuales abordan la relación entre la socio productiva venezolana que encamina la gestión de los proyectos de inversión de dan origen a los emprendimiento, por lo que el desarrollo de esta argumentación teórica permite sustentar esa relación interdependiente que den como resultante; 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 en la gestión de los emprendimientos, su

proyecto y su filosofía, 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 de incorporar elementos capaces de mantener productivo y sustentable un emprendimiento en el país, impactando en los mecanismos de aprendizaje gerencial, traducido a su vez, en el resultado positivo de la empresa y en la satisfacción plena de las demandas laborales, organizacionales de sus empleados y el aprovechamiento racional del medio ambiente.

#### Contextualización Problemática

El planeta vive un momento crítico que, en gran medida, puede explicarse por la mirada extractivista y el capitalismo exacerbado. La tecnología ha abierto nuevas posibilidades de producción y, sumado a las necesidades crecientes de consumo, han generado un aumento en la explotación desmedida que debe detenerse si queremos que el planeta siga siendo habitable.

En la década de los '90 se escucharon las primeras alertas sobre la crisis climática y las empresas empezaron a abordar algunas dimensiones de sostenibilidad. Sin embargo, estas alertas y medidas tomadas no han sido suficientes para frenar los impactos de la producción en la naturaleza. Es en ese contexto que aparece una nueva filosofía para el mundo de los negocios, a la que se denominó emprendimiento regenerativo.

En los últimos años, el mundo ha sido testigo de un cambio significativo en la forma en que las empresas abordan la



sostenibilidad. Lo que antes se percibía como una carga de cumplimiento se ha convertido en un impulsor clave del crecimiento a largo plazo. Esta transformación se ha producido debido a la concienciación creciente de los clientes, regulaciones más estrictas y la presión de inversores y bancos. Aunque este cambio es positivo, puede que no sea suficiente para abordar la crisis sistémica que enfrentamos actualmente.

Los desafíos actuales son numerosos: cambio climático, escasez de recursos críticos, pérdida de biodiversidad y problemas sociales. Estos desafíos afectan a todos, y es imperativo encontrar soluciones. Es en este contexto que surge la idea de los negocios regenerativos como una fuerza para el bien

El concepto de emprendimiento regenerativo es el resultado de una evolución de la relación entre los negocios y la sostenibilidad. No tiene un origen específico o una fecha de introducción definida. Ha tomado forma a medida que más personas y organizaciones han reconocido la importancia de no sólo minimizar el impacto negativo, sino también contribuir activamente a la regeneración de los sistemas naturales y sociales.

Los negocios regenerativos representan un enfoque integral que busca la restauración y regeneración de los recursos naturales y sistemas sociales. Van más allá de la sostenibilidad y buscan crear impactos positivos en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Esto implica un cambio fundamental en las prácticas comerciales y es esencial para cualquier organización que aspire a lograr un impacto y crecimiento positivos.

En contraste con el enfoque sostenible, los negocios regenerativos no se limitan a reducir su impacto, sino que buscan contribuir positivamente a la economía y al mundo que les rodea. Esto significa que el objetivo final es lograr un impacto neto positivo en el planeta y la sociedad. Regenerar es una perspectiva revolucionaria que cambia la forma en que vemos nuestras organizaciones. Es una visión que combina los sistemas empresariales con los sistemas del mundo, una mentalidad que se enfoca en prepararnos para el mañana en lugar de simplemente reaccionar al hoy. Lo que implica pensar en las partes interesadas más allá de los accionistas y nos impulsa a ser proactivos en lugar de simplemente resilientes. Esto desafía a ir más allá de la contribución empresarial convencional y nos alienta a ayudar a las personas de nuestra empresa a integrar sus vidas personales y profesionales.

Aunque muchas empresas han adoptado prácticas sostenibles, son pocas las que han abrazado el enfoque regenerativo en su totalidad. Sin embargo, la prioridad debe ser integrar la idea de ser regenerativo en el núcleo de la estrategia empresarial. El objetivo final es crear una economía regenerativa, donde las empresas desencadenen un cambio fundamental en la forma en que impactan a las personas y al planeta.

A pesar de los desafíos inmediatos que enfrentan las empresas, es crucial que comiencen a comprender la naturaleza crítica de volverse regenerativas a largo plazo y tomen medidas para lograrlo de inmediato. Por eso, la sostenibilidad solo funciona si lo que existe actualmente está en buen estado. Pero la realidad es que se

necesita hacer mucho más que simplemente mantener lo que se tiene. Se necesita reconstruir, reforestar y rehabilitar gran parte de nuestro planeta. La responsabilidad de hacer más para abordar esto debería recaer en las empresas y sobretodos las emergentes (emprendimiento), no en los consumidores. Porque las empresas tienen un impacto mucho mayor (y, francamente, han causado muchos de los problemas que se enfrenta hoy).

Sin embargo, la regeneración, por el contrario, es devolver mucho más de lo que se toma, y debería ser el nuevo estándar por el que todos los emprendimientos deben trabajar si quieren ser parte de la solución. Si se quiere alentar a las empresas a mejorar, es importante aclarar qué es lo que todos están tratando de lograr. Ahí es donde entra en juego lo que se propone como Emprendimiento Regenerativo

Esto, porque los emprendimientos regenerativos miran el panorama completo. Cada negocio está en un viaje, ninguna empresa es perfecta, todo lo que hacen impacta en el planeta. Pero una empresa que prioriza su responsabilidad con las personas y el planeta dejará de tomar decisiones que son perjudiciales para el medio ambiente. No continuará con los negocios como de costumbre, solo implementará iniciativas que se vean bien en un banner en un sitio web o en un anuncio de televisión de colores brillantes. En lugar de simplemente plantar un árbol para cada pedido, los emprendimientos regenerativos se busca a mejorar el mundo a través de los negocios, debemos hacer más que simplemente mantener el statu quo. Se necesita emprendimientos

regenerativos, pero eso significa que deben estar contemplados en su proyecto de inversión enmarcado ya filosofía socio productiva.

## MARCO TEÓRICOS CONCEPTUALES

### Emprendimiento Regenerativo

El emprendimiento regenerativo es un concepto que va más allá de los modelos de negocio tradicionales y se centra en crear un impacto positivo, sostenible y equitativo tanto en la sociedad como en el medio ambiente. Es un enfoque que apunta a restaurar, revitalizar y regenerar los recursos y sistemas de los que dependen las empresas, en lugar de simplemente minimizar los daños o mitigar los impactos negativos. En el mundo actual, donde los desafíos sociales y ambientales son cada vez más urgentes, los modelos de negocio tradicionales ya no son suficientes. El enfoque lineal de "tomar-hacer-desperdiciar" de la economía tradicional ha llevado al agotamiento de los recursos naturales, al aumento de las desigualdades sociales y a la degradación de los ecosistemas. Está claro que se necesita un nuevo enfoque para abordar estas cuestiones apremiantes. El emprendimiento regenerativo se guía por un conjunto de principios que ayudan a las empresas a crear un impacto positivo y al mismo tiempo garantizan su propio éxito a largo plazo. Estos principios incluyen:

- Pensamiento holístico: los emprendedores regenerativos consideran la interconexión de los sistemas sociales, ambientales y económicos. Entienden que estos sistemas no son entidades separadas sino que están profundamente entrelazados.

- Perspectiva sistémica: en lugar de centrarse en problemas aislados, los emprendedores regenerativos adoptan una visión holística de todo el sistema. Identifican puntos de influencia donde sus acciones pueden tener el mayor impacto positivo.

- Colaboración y asociaciones: el emprendimiento regenerativo reconoce el poder de la colaboración. Al trabajar junto con diversas partes interesadas, incluidas agencias gubernamentales, ONG y comunidades locales, los emprendedores pueden lograr un mayor impacto e impulsar un cambio sistémico.

- Innovación y adaptación: los emprendedores regenerativos buscan constantemente soluciones innovadoras para abordar los desafíos sociales y ambientales. Están abiertos al aprendizaje, la experimentación y la adaptación para garantizar que sus negocios sigan siendo sostenibles y resilientes.

Asimismo, el emprendimiento regenerativo ofrece numerosos beneficios tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto. Al adoptar prácticas regenerativas, las empresas pueden:

- Mejorar la reputación de su marca y atraer consumidores conscientes que prioricen la sostenibilidad y la responsabilidad social.

- Reducir los costos operativos a través de la eficiencia de recursos y la reducción de residuos.

- Fomentar la innovación y crear nuevas oportunidades de mercado abordando los desafíos sociales y ambientales emergentes.

- Construir negocios resilientes y adaptables que puedan prosperar en un mundo que cambia rápidamente.

Últimamente, el emprendimiento regenerativo representa un cambio hacia una economía más equitativa y sostenible. Al adoptar los principios del pensamiento holístico, la colaboración, la innovación y la perspectiva de sistemas, las empresas pueden crear un impacto positivo y al mismo tiempo garantizar su éxito a largo plazo. A través de ejemplos como Patagonia, Danone e Interface, podemos ver que el emprendimiento regenerativo no es sólo un concepto teórico sino un enfoque práctico que ya está marcando una diferencia en el mundo.

Los emprendedores desempeñan un papel crucial en la creación de una economía sostenible al identificar las brechas del mercado y desarrollar soluciones innovadoras para abordar los problemas sociales y ambientales. Así mismo, los emprendedores suelen estar a la vanguardia del impulso de la innovación y los avances tecnológicos que pueden contribuir a una economía más sostenible. Desarrollan nuevos productos, procesos y servicios que no sólo satisfacen las demandas de los consumidores sino que también minimizan el consumo de recursos y el impacto ambiental.

Los empresarios son importantes creadores de empleo y desempeñan un papel fundamental a la hora de estimular el crecimiento económico y ofrecer oportunidades de empleo. Al establecer nuevas empresas, generan oportunidades laborales para trabajadores calificados y no calificados, contribuyendo al bienestar general de las comunidades. Además, los empresarios pueden fomentar el

crecimiento económico atrayendo inversiones, generando ingresos fiscales y estimulando las economías locales.

Los emprendedores tienen la capacidad de fomentar la colaboración y las asociaciones entre diversas partes interesadas, incluidas agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y comunidades locales. Al reunir diversas perspectivas y recursos, pueden impulsar la acción colectiva hacia objetivos de sostenibilidad.

Los empresarios tienen el poder de moldear el comportamiento y la demanda de los consumidores a través de sus productos y servicios. Al ofrecer alternativas sustentables y educar a los consumidores sobre los beneficios de tomar decisiones ambientalmente conscientes, los empresarios pueden impulsar la demanda de productos y servicios sustentables.

Sin duda, los emprendedores desempeñan un papel vital en la creación de una economía sostenible al identificar las brechas del mercado, impulsar la innovación, crear oportunidades laborales, fomentar la colaboración e influir en el comportamiento del consumidor. Su capacidad para combinar rentabilidad con resultados sociales y ambientales positivos los convierte en agentes de cambio clave para allanar el camino hacia un futuro más equitativo y sostenible.

### **La Gestión de la Socioproductividad en los emprendimientos**

Para Rojas (2009, p. 39) plantea que las relaciones de producción son las formas de vinculación social que se dan dentro de un grupo humano al generar sus procesos productivos, determinando quien produce, como se produce, las condiciones de

intercambio y como se reparten los beneficios. Es así como, a fines investigativos, del presente estudio a portan en referencia a las relaciones de producción que las mismas es la vinculación dada al establecer quien, como y en qué condiciones se llevara a cabo el proyecto productivo.

Para efecto de esta investigación, la socioproductividad la refiero como un modelo de producción colectiva mediado por la conformación de nuevas relaciones sociales bajo los principios del trabajo liberador, solidaridad, control social y autogestión. La implementación de este modelo permite el establecimiento de redes productivas de intercambio y complementariedad de manera consensuada y endógena.

En este sentido los emprendimientos socioproductivos generan bienes y servicios en los territorios, con el propósito de que los procesos de producción activen al mercado y facilite el desarrollo personal mediante la integración social de los agentes sociales excluidos. "Hoy en día, el término emprender significa crear o iniciar algo, implica la actitud y aptitud de toda persona o grupo que decide iniciar un nuevo proyecto, aprovechando ciertas oportunidades y poniendo en práctica las ideas que tiene" (Borrayo, Valdez y Delgado, 2019, p.74). En este sentido, el emprendimiento es la creación de una idea así como consolidarla, y esta asociado al modelo económico que prevalece en un territorio. Para Campo-Terenera, Amar-Sepúlveda, Olivero y Huguett (2018), este "es concebido como una actitud, cultura y capacidad personal de crear o desarrollar empresas con una inmersión de creatividad" (p.27).

Asimismo, sostienen Guachimbosa, Lavín y Santiago (2019), que existen una serie de condiciones tendientes a influir directamente en la actividad emprendedora, como el soporte económico, políticas de apoyo institucional, investigación, desarrollo e innovación, sobre todo en la transferencia del conocimiento, así como también las infraestructuras físicas y de negocio, “las condiciones sociales de aprecio al emprendimiento y por último, aunque no menos importante, los atributos individuales que contemplan características demográficas, percepciones y motivaciones para dar inicio a nuevas empresas sean éstas por necesidad u oportunidad” (p.73).

Por su parte, Macías, Sánchez y Zerón (2019) consideran “los aspectos individuales como catalizadores de la acción emprendedora, además de que permiten el entendimiento del contexto para realizar una toma de decisiones acertada sobre la empresa, encaminadas a lograr la supervivencia, y consecuentemente su crecimiento” (p.35).

En ese sentido, tal como lo señala Negoita (2014), el predominante de los emprendimientos es la política industrial y se asocia a la continua innovación tecnológica para el crecimiento de negocios, donde hay potencial para construir redes de producción y aprendizajes óptimos, los cuales apoyan a la configuración de las redes socioproductivas a partir del emprendimiento creado por los ciudadanos, que definen un tejido social y en consecuencia un capital social, que representarían una fortaleza para el aparato productivo (Valdez y Márquez, 2016).

Las estrategias de reproducción social, se vinculan al conjunto de prácticas por medio de las cuales los individuos y las familias tienden, de manera consciente o inconsciente, a conservar o a aumentar su patrimonio, y correlativamente a mantener o brindar mejoras a su posición en la estructura de las relaciones de clase (Bourdieu, 1977). El ser humano, constantemente busca maneras de modificar y superar su servicio; por eso, este tipo de estrategias, constituyen otra demostración de la naturaleza humana y su evolución.

Al respecto, las estrategias de reproducción social dependen de: 1) el volumen y la estructura del capital que poseen (económico, cultural, social, simbólico) y de su trayectoria histórica; 2) el estado del sistema de los instrumentos de reproducción; 3) el estado de la relación de fuerzas entre las clases; y 4) de los hábitos incorporados por los agentes sociales (Gutiérrez, 2007). En todas convergen elementos de diversa índole que van desde el capital propiamente dicho, sin embargo, no olvida el aspecto simbólico del ser humano, pasando por los instrumentos de reproducción, hasta los hábitos de los agentes sociales, que no son otros distintos a los integrantes de la familia y la comunidad.

Se infiere que el emprendimiento social se deriva de la convergencia de varios factores entre los que destacan el capital en todos sus tipos, su devenir histórico, los instrumentos de reproducción y sus relaciones, las diferentes fuerzas que subyacen en las diferentes situaciones de emprendimiento y sus influjos, así como el factor humano- social que es preponderante.

### Gestión de los Proyecto de inversión socioproductivo

La gestión de proyectos es demasiado importante dentro del desarrollo sostenible y constante de las sociedades, ayuda a visualizar un horizonte de posibilidades en un escenario determinado, lo que permite a futuro conocer un resultado el cual al interesado le brinde las herramientas necesarias para tomar la mejor decisión posible. La idea fundamental de la gestión de proyectos, es la de administrar todos los recursos necesarios para realizar planificaciones las cuales gestionen un resultado determinado, esto para dar respuesta al objetivo primordial por el cual se dio inicio al proyecto.

Desde un punto de vista cotidiano, un proyecto está asociado a una idea, a una oportunidad, a una inversión que debe ser desarrollada en un contexto de emprendimiento y riesgo. Esto significa que la noción de proyectos es el desarrollo de una serie de actividades planificadas que propenden a la óptima utilización de los recursos en procura de lograr un objetivo.

Desde un punto de técnico-económico un proyecto presenta tres características fundamentales:

- Tiene un objetivo o fin determinado, el cual debe tener el carácter de unicidad y mensura.
- Tiene un plazo determinado que significa considerar en la escala de tiempo un periodo de realización asociado al proyecto.
- Tiene un presupuesto que debe ser definido a priori con el fin de planificar los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto.

Las características complementarias que debe tener un proyecto son:

- Un proyecto no es repetitivo, dado que se realiza una sola vez,
- Es homogéneo, porque todas las áreas involucradas concurren al objetivo,
- Es complejo, por las relaciones y restricciones que se generan,
- Es humana, porque implica poner en juego y dirigir a toda una organización humana.

Según Vargas (2008:3), un proyecto se define

Proyecto es un emprendimiento no repetitivo, caracterizado por una secuencia clara y lógica de eventos, con inicio, medio y fin, que se destina a alcanzar un objetivo claro y definido, siendo conducido por personas dentro de los parámetros definidos de tiempo, costo, recursos involucrados y calidad (p.85).

La gestión de proyectos apunta a la consideración de herramientas de tipo gerencial, las cuales deben ser enfocadas para que la empresa u organización sea capaz de desarrollar un conjunto de habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo. El propósito de lograr esta actividad es planificar, organizar, dirigir y controlar los eventos asociados al proyecto, dentro de un escenario de tiempo, costo y calidad predeterminados.

En otras palabras, se trata de verificar el cumplimiento específico y efectivo de las actividades, costo y calidades planificadas a priori. Este concepto está asociado a lo que se llama la performance del proyecto. El concepto de gestión de proyectos consiste en comprometer las acciones necesarias para llevar un proyecto a su término o finalización, esto quiere decir:

- Alcanzar el objetivo del proyecto,
- En el plazo fijado,
- Y dentro los límites del presupuesto,
- Todo ello respetando las normas de calidad asociadas.

El resultado de un proyecto consiste en determinar la situación de un proyecto al término de aquel, midiendo:

- El grado de alcance del objetivo,
- La diferencia entre el plazo real y el plazo inicialmente fijado,
- La diferencia entre el costo real y el presupuesto planificado.

Desde un punto integral y holístico, definiremos a la gestión de proyectos como: "La Gestión de Proyectos, es la disciplina que tiene la capacidad de integrar de manera sistémica la planificación, la organización, la dirección, el control y la calidad en el manejo de las actividades asociadas a un proyecto". La gestión de proyectos es una ayuda importante para disminuir la probabilidad de fracaso, evitar pérdidas de dinero y tiempo importantes, los cuales son factores valiosos en las economías actuales en donde la competencia busca incesantemente un grado de adelanto o innovación mayor que le permita lograr una subsistencia en un ambiente cada vez más difícil y especializado.

Según Rojas (2009, p. 14) infieren que son aquellos que impulsan el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para nuestra 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 educativo, garantizándoles una calidad de vida digna y las satisfacciones de las necesidades colectivas.

Los proyectos socio-productivos permiten la integración de los miembros del consejo escolar y contribuyen con la formación integral de las ciudadanas y ciudadanos, con principios éticos y morales, capaces de transformar su entorno para el desarrollo social socialista que demanda el estado venezolano, como se describe en el preámbulo de la constitución de la república. Los proyectos socio-productivos permiten vincular la teoría con la práctica, valorar el trabajo liberador y emancipador, promover la orientación y formación vocacional de las y los estudiantes y la formación y organización de las comunas.

En este orden de ideas, al confrontar los aportes citados anteriormente se evidencio que coinciden en líneas generales al explicar que los proyectos socio-productivos buscan desarrollar potencialidades productivas generando beneficios e impactos positivos en el ámbito de la economía nacional y comunal.

De esta manera, según el juicio crítico de las investigadoras se toma posición con lo explicado por Rojas (2009) por considerar su aporte el más claro y ajustado a los objetivos establecidos en el presente estudio. Para esta investigación los proyectos socio-productivos son un conjunto de acciones pedagógicas, practicas, técnicas y administrativas, dirigidas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades, generando el bien

común y el de servicio del desarrollo sustentable.

### **RUTA METÓDICA**

Desde una perspectiva filosófica, la construcción de esta investigación 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 artículo.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El emprendimiento regenerativo consiste en adoptar un enfoque holístico de los negocios. En lugar de centrarse únicamente en la rentabilidad, los emprendedores regenerativos priorizan el bienestar de las personas, el planeta y la economía en su conjunto. Entienden que estos tres elementos están interconectados y que una economía próspera sólo puede existir si se construye sobre una base de sostenibilidad social y ambiental. Por ejemplo, un emprendedor regenerativo podría iniciar una empresa que produzca alimentos orgánicos y de origen local. Esto no solo apoya la salud y el bienestar de las personas, sino que también reduce la huella de carbono asociada con el transporte y apoya a los agricultores y comunidades locales.

Los emprendedores regenerativos reconocen el poder de la colaboración y la



cooperación para resolver problemas complejos. Entienden que ninguna organización o individuo puede abordar los desafíos que enfrentamos por sí solo. Al fomentar asociaciones y trabajar juntos, los emprendedores regenerativos pueden aprovechar sus conocimientos, habilidades y recursos colectivos para crear un cambio significativo. Por ejemplo, un emprendedor regenerativo que dirige una marca de moda sostenible. En lugar de competir con otras marcas de moda sostenible, podrían colaborar con ellas para obtener materiales, compartir mejores prácticas y crear conciencia sobre la importancia de la moda ética. A través de dichas colaboraciones, pueden amplificar su impacto e impulsar cambios en toda la industria.

El emprendimiento regenerativo va más allá de minimizar el daño; Su objetivo es regenerar y restaurar ecosistemas, comunidades y economías. Los emprendedores regenerativos buscan activamente prácticas que tengan un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. Adoptan prácticas regenerativas como la agricultura regenerativa, la energía renovable, la reducción de residuos y modelos de economía circular. Por ejemplo, un emprendedor regenerativo en el sector agrícola podría implementar técnicas agrícolas regenerativas que mejoren la salud del suelo, capturen carbono y restablezcan la biodiversidad. Al priorizar las prácticas regenerativas, no solo contribuyen a un sistema alimentario más sostenible, sino que también crean resiliencia a largo plazo para sus negocios y el medio ambiente.

Los emprendedores regenerativos entienden que la innovación y la

adaptabilidad son cruciales para crear un cambio positivo. Están abiertos a nuevas ideas, tecnologías y enfoques que puedan ayudar a abordar desafíos sociales y ambientales apremiantes. No temen desafiar la sabiduría convencional y alterar los sistemas existentes para crear una economía más equitativa y sostenible. Considerando el ejemplo de un emprendedor regenerativo que desarrolla una plataforma tecnológica que conecta los excedentes de alimentos de los restaurantes con los bancos de alimentos locales. Esta solución innovadora no solo reduce el desperdicio de alimentos sino que también aborda la inseguridad alimentaria en la comunidad. Al adoptar la innovación y la adaptabilidad, los emprendedores regenerativos pueden crear soluciones escalables que tengan un impacto duradero.

El emprendimiento regenerativo se caracteriza por una perspectiva a largo plazo. En lugar de centrarse en las ganancias a corto plazo, los emprendedores regenerativos consideran las consecuencias a largo plazo de sus acciones y se esfuerzan por crear un cambio positivo duradero. Entienden que construir una economía regenerativa es un viaje que requiere paciencia, perseverancia y compromiso con la mejora continua. Por ejemplo, un emprendedor regenerativo en el sector de las energías renovables podría invertir en investigación y desarrollo para mejorar la eficiencia de los paneles solares o desarrollar nuevas tecnologías para el almacenamiento de energía. Al cultivar una perspectiva a largo plazo, contribuyen a la transición hacia un futuro de energía limpia y crean una economía más sostenible y resiliente.

La colaboración y las asociaciones desempeñan un papel crucial a la hora de permitir el emprendimiento regenerativo. Cuando personas y organizaciones con ideas afines se unen, pueden aunar sus recursos, conocimientos y experiencia para lograr objetivos comunes y crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Por ejemplo, consideremos un escenario en el que un grupo de emprendedores apasionados por la agricultura sostenible y la reducción del desperdicio de alimentos deciden colaborar. Al combinar sus habilidades y recursos, pueden establecer un programa de agricultura apoyada por la comunidad (CSA) que conecte a los agricultores locales con los consumidores. Esta asociación les permite promover prácticas agrícolas sostenibles, reducir los kilómetros de alimentos y proporcionar productos frescos y orgánicos a la comunidad, todo ello minimizando el desperdicio.

Las asociaciones de colaboración también permiten a los emprendedores regenerativos aprovechar sus fortalezas complementarias y llenar cualquier vacío en su experiencia. Al unir fuerzas, los emprendedores pueden aprovechar una gama más amplia de habilidades, experiencias y perspectivas, lo que conducirá a soluciones más innovadoras y efectivas. Por ejemplo, imagine una empresa social centrada en brindar soluciones de energía limpia a comunidades desatendidas. Es posible que carezcan de la experiencia técnica necesaria para desarrollar e implementar sus proyectos de energía renovable. Al asociarse con una empresa energética establecida o una institución de investigación, pueden acceder a los

conocimientos y recursos técnicos necesarios. Esta colaboración les permite superar los desafíos de manera más eficiente y asegura el éxito y la escalabilidad de sus proyectos.

La colaboración y las asociaciones también permiten a los emprendedores regenerativos compartir recursos y riesgos. Iniciar y administrar un negocio puede ser exigente desde el punto de vista financiero y operativo, especialmente para emprendedores con acceso limitado a capital o redes. Al colaborar con otras personas u organizaciones, los empresarios pueden aunar sus recursos y distribuir la carga financiera. Por ejemplo, considere un grupo de empresarios que desean establecer una instalación de fabricación sin desperdicio. Al asociarse con una empresa de gestión de residuos, pueden compartir los costos de la infraestructura de reciclaje y eliminación de residuos, reduciendo su tensión financiera. Además, al compartir riesgos, como las fluctuaciones del mercado o los cambios regulatorios, pueden afrontar desafíos colectivamente y aumentar sus posibilidades de éxito a largo plazo.

Las asociaciones de colaboración tienen el potencial de amplificar el impacto y la influencia de los emprendedores regenerativos. Al trabajar juntos, los emprendedores pueden llegar a una audiencia más amplia, influir en el cambio de políticas e impulsar cambios sistémicos hacia una economía más equitativa y sostenible. Por ejemplo, imaginemos una red de emprendedores regenerativos en la industria de la moda que unen fuerzas para promover prácticas éticas y sostenibles. A través de campañas de marketing colectivas, pueden concienciar a

los consumidores sobre los impactos ambientales y sociales de la industria de la moda. También pueden abogar por cambios de políticas que apoyen la moda sostenible, como regulaciones más estrictas sobre desechos textiles o prácticas laborales justas. Al colaborar, estos emprendedores pueden amplificar su voz y crear un mayor impacto positivo tanto a nivel industrial como social.

Resulta fundamental empoderar a las comunidades locales: el papel del emprendimiento social en la regeneración. Para ellos, hay que revitalización de las economías locales: emprendimiento social en acción; el emprendimiento social desempeña un papel crucial a la hora de empoderar a las comunidades locales e impulsar la regeneración. Al aprovechar el poder del pensamiento emprendedor y combinarlo con una sólida misión social, los emprendedores sociales están allanando el camino hacia una economía más equitativa y sostenible. exploremos cómo el emprendimiento social está teniendo un impacto tangible en las comunidades locales de todo el mundo.

Igualmente, la creación de oportunidades laborales; es una de las formas clave en que el emprendimiento social contribuye al empoderamiento de la comunidad es mediante la creación de oportunidades laborales. Los emprendedores sociales a menudo se centran en abordar problemas sociales apremiantes, como el desempleo y la pobreza, dentro de sus comunidades. Establecen negocios que no sólo generan ganancias sino que también brindan empleo a quienes enfrentan barreras al empleo tradicional. Por ejemplo, un emprendedor social puede lanzar un

programa de capacitación que proporcione a personas marginadas las habilidades que necesitan para conseguir un empleo significativo. Al hacerlo, no sólo abordan una cuestión social apremiante, sino que también empoderan a las personas para que se vuelvan económicamente autosuficientes.

También, hay que fomentar el liderazgo y el talento local para que el emprendimiento social comience a empoderar a las personas para que se hagan cargo de sus propios destinos, los emprendedores sociales crean un efecto dominó de cambio positivo. Por ejemplo, una empresa social puede ofrecer programas de tutoría o iniciativas de desarrollo de liderazgo que permitan a los miembros de la comunidad desarrollar sus habilidades y asumir roles de liderazgo dentro de la organización. Esto no sólo beneficia a las personas involucradas sino que también fortalece el tejido de la comunidad en su conjunto.

De la misma forma, hay que abordar los desafíos locales ya que los emprendedores están en una posición única para identificar y abordar desafíos locales que las empresas tradicionales o las iniciativas gubernamentales pueden pasar por alto. Al comprender íntimamente las necesidades y dinámicas de sus comunidades, los emprendedores sociales pueden adaptar sus soluciones para abordar estos desafíos específicos. Por ejemplo, un emprendedor social que opera en un desierto alimentario puede establecer un huerto comunitario y un mercado local para ofrecer productos frescos y asequibles a los residentes. Esto no sólo aborda el problema de la inseguridad alimentaria sino que también

fomenta la cohesión y la resiliencia de la comunidad.

Por eso la colaboración con las partes interesadas es otro aspecto clave del emprendimiento social es el énfasis en la colaboración y las asociaciones. Los emprendedores sociales entienden que el cambio sostenible requiere la participación de múltiples partes interesadas, incluidos gobiernos locales, organizaciones sin fines de lucro, empresas y miembros de la comunidad. Buscan activamente asociaciones y colaboraciones para maximizar su impacto y crear un enfoque más inclusivo y participativo para la regeneración comunitaria. Por ejemplo, un emprendedor social que trabaja en viviendas asequibles puede colaborar con empresas de construcción locales, agencias gubernamentales y organizaciones comunitarias para desarrollar soluciones de viviendas innovadoras y sostenibles.

### REFLEXIONES FINALES

Cada gerente es ante todo, un ser En conclusión, el emprendimiento regenerativo es un enfoque poderoso que puede allanar el camino hacia una economía más equitativa y sostenible. Al adoptar una perspectiva holística, fomentar la colaboración, priorizar las prácticas regenerativas, adoptar la innovación y la adaptabilidad y cultivar una perspectiva a largo plazo, los emprendedores regenerativos pueden impulsar cambios significativos y crear un futuro mejor para todos.

la colaboración y las asociaciones son esenciales para permitir el emprendimiento regenerativo. Al identificar objetivos comunes, aprovechar fortalezas complementarias, compartir recursos y

riesgos y amplificar el impacto y la influencia, los emprendedores pueden crear una economía más equitativa y sostenible. A través de esfuerzos de colaboración, los emprendedores regenerativos pueden lograr un mayor éxito y marcar una diferencia significativa al abordar los apremiantes desafíos sociales y ambientales que enfrentamos hoy.

el emprendimiento social es una herramienta poderosa para empoderar a las comunidades locales e impulsar la regeneración. A través de la creación de empleo, el fomento del liderazgo local, el abordaje de los desafíos locales y la colaboración con las partes interesadas, los emprendedores sociales están logrando un impacto tangible y duradero en las comunidades de todo el mundo. Al aprovechar el poder del emprendimiento y combinarlo con una sólida misión social, los emprendedores sociales están allanando el camino hacia una economía más equitativa y sostenible.

Es necesarios adoptar una mentalidad regenerativa para redefinir el éxito; una de las conclusiones clave del concepto de emprendimiento regenerativo es la necesidad de cambiar nuestra forma de pensar y redefinir lo que significa el éxito. Tradicionalmente, el éxito se ha medido únicamente en términos de ganancias financieras y márgenes de beneficio. Sin embargo, una mentalidad regenerativa nos anima a ampliar esta definición para incluir los impactos ambientales y sociales. En lugar de centrarse únicamente en maximizar las ganancias, un emprendedor regenerativo puede priorizar la creación de un impacto positivo en la comunidad local a través de la creación de empleo, salarios justos y prácticas comerciales sostenibles.

Al adoptar esta mentalidad, los empresarios pueden contribuir a una economía más equitativa y sostenible.

Otro aspecto importante del emprendimiento regenerativo es el énfasis en la colaboración y la acción colectiva. Los desafíos que enfrentamos hoy, como el cambio climático y la desigualdad social, requieren esfuerzos colectivos para encontrar soluciones innovadoras. Los emprendedores regenerativos reconocen el poder de la colaboración y buscan activamente asociaciones con otras empresas, organizaciones y comunidades para abordar cuestiones complejas. Al aunar recursos, conocimientos y experiencia, estos emprendedores pueden crear un mayor impacto e impulsar cambios positivos a mayor escala.

El emprendimiento regenerativo fomenta un cambio del pensamiento a corto plazo a la planificación a largo plazo. En lugar de centrarse únicamente en los beneficios inmediatos, los emprendedores regenerativos consideran las consecuencias a largo plazo de sus acciones sobre el medio ambiente, la sociedad y las generaciones futuras.

Los emprendedores regenerativos no tienen miedo de desafiar el status quo y

adoptar la innovación. Buscan activamente nuevas tecnologías, modelos de negocio y enfoques que puedan alterar las industrias tradicionales e impulsar cambios positivos.

Por último, el emprendimiento regenerativo empodera a individuos y comunidades al crear oportunidades para el crecimiento económico y el desarrollo social. Al priorizar salarios justos, creación de empleo y participación comunitaria, los emprendedores regenerativos pueden ayudar a las comunidades marginadas y cerrar las brechas sociales.

Finalmente, los emprendedores deben adoptar una mentalidad regenerativa es esencial para construir un futuro mejor. Al redefinir el éxito, fomentar la colaboración, enfatizar el pensamiento a largo plazo, adoptar la innovación y empoderar a las personas y las comunidades, el emprendimiento regenerativo allana el camino para una economía más equitativa y sostenible. Es a través de los esfuerzos colectivos de los emprendedores regenerativos que podemos crear un cambio positivo y dar forma a un mundo mejor para las generaciones venideras.

### BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS

- Smeers, Y.; Decostre, J.P.(2000); "Gestion de Projets"; Notes de cours; Lovaina-Bélgica
- TERRAZAS PASTOR, Rafael (2006); "Preparación y Evaluación de Proyectos: un enfoque sistémico e integral"; Ed. Etreus; Cochabamba – Bolivia
- Terrazas Pastor, Rafael (2008); Curso de "Finanzas en la Empresa"; Maestría en Gerencia Técnica Empresarial; UMSS - Cochabamba
- Vargas, Ricardo (2008); "Análise de VALOR AGREGADO en Projetos"; BRASPORT; 4ª Ed.; Brasil.

#### AUTOR

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

Licenciado en Desarrollo Empresarial egresado de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", Magister en Gerencia para la Calidad y la Productividad de la misma casa de estudio. Docente Universitario de los Programas Nacionales de Formación y municipalizada CABLO – Miranda de la UNEFM. Coordinador del Consejo Académico Bolivariano Local (CABLO) del municipio Miranda del estado Falcón.

#### AUTOR

##### **Paredes Medina, Darwin Alberto**

Licenciado en Desarrollo Empresarial y licenciado en Educación Matemática Mención Informática egresado de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" - UNEFM. Asimismo, Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad – UNEFM, Doctorante en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC. Docente Asociado del área de conocimiento Laboratorio de Proyecto de adscrito al Departamento de Ciencias Económicas y Sociales de la UNEFM. Trabajador Social Universidad de Holguín – Cuba. Maestros 4to Dan y Fundador de la Academia de Karate Do Shotokan Kenbuichikan.

# INDICADORES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL ESTADO FALCÓN.

QUALITY MANAGEMENT INDICATORS IN INVESTMENT PROJECTS FOR ENTERPRISES IN THE MIRANDA MUNICIPALITY OF THE STATE OF FALCÓN.

Andara Moreno, Yhonmar de Jesús

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

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

RECIBIDO: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2023

## RESUMEN

El trabajo tuvo como propósito general de analizar los indicadores de gestión de la calidad en proyectos de inversión para los emprendimientos del Municipio Miranda del estado Falcón. Se trata de una investigación bajo el paradigma positivista empírico, bajo el método deductivo proyectista, el tipo investigación es descriptivo y el diseño fue de campo y su nivel fue no experimental transaccional, se tuvo como informante clave 47 emprendedores del municipio donde se le aplicó un cuestionario de 14 preguntas de respuesta dicotómicas. La validez fue a juicio de experto y la confiabilidad 0,88 de coeficiente KR-20. Por considerar que los proyectos de inversión deben tener indicadores de calidad en su formulación ya que constituyen en el punto de partida de una idea productiva y se debe asumir un papel que garantice no solo el retorno de lo invertido sino impulsar un modelo económico productivo. Esta investigación revela que resulta fundamental que los nuevos emprendimientos venezolanos tengan elementos cualitativos y cuantitativos de calidad que garantice un producto o servicios con las atribuciones necesarias y con una visión prospectiva, predictiva y sustentable más que coyunturales es por eso que indicadores de calidad de productividad, eficiencia, eficacia y organización dará más valor a los proyectos de inversión y responde una empresa productiva y apta para el mercado.

**Palabras clave:** Proyecto de Inversión, Emprendimiento, Indicadores de Gestión De La Calidad

## ABSTRAC

The general purpose of the work was to analyze quality management indicators in investment projects for ventures in the Miranda Municipality of Falcón state. This is a research under the empirical positivist paradigm, under the deductive project method, the type of research is descriptive and the design was field and its level was non-experimental transactional, the key informants were 47 entrepreneurs from the municipality where a questionnaire with 14 dichotomous response questions. Validity was based on expert judgment and reliability was 0.88 with the KR-20 coefficient. Considering that investment projects must have quality indicators in their formulation since they constitute the starting point of a productive idea and a role must be assumed that guarantees not only the return of what was invested but also promotes a productive economic model. This research reveals that it is essential that new Venezuelan ventures have qualitative and quantitative elements of quality that guarantee a product or services with the necessary powers and with a prospective, predictive and sustainable vision rather than cyclical, which is why quality indicators of productivity, Efficiency, effectiveness and organization will give more value to investment projects and respond to a productive company suitable for the market.

**Keywords:** Investment Project, Entrepreneurship, Quality Management Indicators

Introducción

## INTRODUCCIÓN

En todo territorio surgen continuamente problemáticas, necesidades 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 las actividades económicas empíricas, iniciativas denominadas, emprendimientos. Estos son esfuerzos únicos y temporales por lo que se debe aplicar conocimientos, técnicas y herramientas que la toma de decisión sea satisfactoria bajo la figura de proyectos.

No obstante, 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 pública. Esto significa que los proyectos deben garantizar un producto o servicio ideal para el mercado que satisfaga las necesidades realidad de la sociedad. 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. En este sentido la gestión pública en su rol de responsabilidad de desempeñar todas aquellas tareas que represente un apoyo administrativo del país y en colaborar en el proceso de elaboración de políticas aplicables a el hecho público de la nacional

no solo debe preocuparse por la planificación de esos proyectos sino también su impacto en la sociedad, la satisfacción de las necesidades para cual fue formulado y financiado.

Por lo que, la gestión de la calidad en los proyectos se convierte en una oportunidad para introducirse y adaptarse a una sociedad que asume la competitividad y sustentabilidad. De este modo, esta investigación propone la gestión de la calidad en los proyectos de inversión, con base en el método PMBOK con bases en los constructos teóricos de Deming (1986) y Juran (1951), y se apuntala con la International Organization for Standardization – ISO (Organización Internacional de Normalización). Para materializar esta investigación se estructuró en cinco capítulos, los cuales contienen la información necesaria para mostrar la intención de esta investigación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al hablar de desarrollo económico de las sociedades, es ineludible contemplar la importancia de la actividad emprendedora de aquellos que deciden aventurarse en un universo de posibilidades, oportunidades pero también de fracasos, para (Ahmad y Seymour, 2008) “emprender” es iniciar la búsqueda de generación de valor, a través de la creación o expansión de una actividad económica por medio de la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados, enfatiza la importancia del emprendimiento el cual es una fuente que genera nuevos y mejores empleos, sin embargo es importante destacar que para que esto



pueda cumplirse a cabalidad, estos emprendimientos deben ser de calidad para que además puedan incrementar el valor agregado y desarrollo de la economía.

Así mismo, desde que se introdujo el término en el campo de la economía a mediados del siglo XVIII (Kruger, 2004; Landström, 2005), la actividad emprendedora fue considerada como un fenómeno que podía ser visualizado e implementado desde distintas perspectivas y ámbitos de estudios, como la psicología, la economía, la sociología, entre otras, sin embargo al desestimar su importancia por parte de los economistas de la época, desaparece dicho termino, el cual reaparece nuevamente un siglo después con mayor fuerza que antes, es lo que sin duda alguna nos indica que el emprendimiento juega un papel importante ante la incertidumbre de los posibles nuevos escenarios económicos pero que para este poder ser eficaz deben contemplarse elementos que conlleven a un mejor desarrollo del mismo.

Es por ello que es importante considerar estrategias o métodos que permitan fortalecer la actividad económica empírica que nace desde la iniciativa personal de las sociedades, en esta misma tónica se considera que una de las alternativas que sin duda puedes determinar de manera más exacta los resultados de la actividad económica de un emprendimiento, es mediante un proyecto que permita el establecimiento de los diferentes criterios a contemplar para su ejecución, tal y como lo define Córdoba (2006), "conjunto metódicamente diseñado de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que utilizan recursos para generar resultados

concretos con los cuales apuntan alcanzar los objetivos propuestos".

Sin embargo, hablar de proyecto es sin duda abrir un abanico de opiniones que a lo largo de la historia ha sido definido por diferentes exponentes de la materia, los cuales según la profundidad de sus estudios segregan este término hasta llegar al episteme del término, tanto que han surgido distintas corrientes que permiten focalizar los tipos de proyectos y cuál es el más idóneo para asentar las bases de la economía de inversión con calidad y factibilidad.

Desde esta perspectiva, la formulación y evaluación de proyectos de inversión representan una herramienta fundamental para el desarrollo de las potencialidades económicas de las regiones, pudiendo representar además una solución factible para satisfacer las necesidades o dar respuesta a una problemática sociales, el proyecto de inversión además es un vehículo que permite la toma de decisiones asociadas a la correcta implementación de los recursos materiales que permitan el incremento potencial y rentable de una inversión inicial que incremente y sea mayor su retorno al fondo inicial así como lo establece Tapia y Farroni (2010). La metodología implicada en la formulación y evaluación de proyecto de inversión es de suma importancia, esta determina de todos los elementos que conllevan a demostrar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de la idea de emprendimiento, por ello esta debe ser expedita y bien realizada.

Sin embargo muchas veces se cometen errores al formular proyectos de inversión, formular, ejecutar y evaluar proyectos correctamente es uno de los factores clave para el éxito de una actividad empresarial,

y lamentablemente, un pequeño error en la planificación puede tener implicaciones negativas en el desarrollo del proyecto, aumentando las probabilidades de fracaso en especial para aquellos que están iniciando. Hay errores que son bastante comunes y que si se analizan con anticipación pueden evitarse, estos errores pueden ser diversos, muchas veces no se define con claridad el objetivo final del proyecto y lo que realmente se espera de él, lo cual es un factor de gran importancia, el no contemplar elementos como la calidad para la competitividad es otro de los errores comunes que se pueden presentar, actuar sobre la marcha puede conllevar a riesgos y salir más caro de lo que se esperaba, a pesar de que resulte sencillo.

A lo anterior, según Paredes (2017) muchas de las debilidades a la hora de diseños, formulación, evaluación y gestión de los proyectos de inversión son la ausencia, carencia e inexistencia de los principios de la calidad como elemento transversales que condicionan o coadyuvan a generar un emprendimiento productivo factible y pertinente con la realidad.

De tal manera que es imprescindible tener en cuenta, en todo momento desde que se decide formular un proyecto de inversión, que la calidad es un actor fundamental que condiciona el éxito o fracaso de los emprendimientos, el cual es importante no desvincular del objetivo principal del proyecto por las implicaciones que este conlleva.

Ahora bien, la calidad no es un concepto nuevo y ha sido ampliamente estudiado a través del tiempo por diversos personajes que son considerados los gurús de la calidad (Walter Shewhart, Joseph Jurán,

Kaoru Ishikawa, Edward Deming, Armand Feigenbaum, Phil Crosby, Gen'ichi Taguchi, entre otros); en la época moderna los principios básicos establecidos por ellos se promueven por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), que han sido situados como estrategias facilitan la implementación de prácticas que favorecen el logro de la competitividad en las empresas (Hernández, Stahnke y Núñez, 2004).

Por tal motivo, que la calidad se hace más importante para las organizaciones con el paso de los años desde su concepción inicial, para los emprendimientos, es de suma importancia considerar la planificación de los indicadores de calidad, ya que estos permitirán que sus empresas puedan ser mucho más productivas y más competitivas en un mercado global donde cada vez se hace más importante el posicionamiento, muchas veces las grandes industria implementan sistemas que permiten la gestión de la calidad, sin embargo el uso de estos sistemas, no son garantía del éxito de la empresa, muchas veces se enfocan en la calidad en general pero se desvinculan de lo que realmente necesita satisfacer el cliente, es por ello que para un emprendimiento, planificar la calidad, supone un avance significativo de su éxito.

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO), "hablar de indicadores de calidad, es establecer objetivos, procesos y recursos mediante un conjunto de actividades, que permitirá a las empresas obtener los resultados deseados", es por ellos que considerar los indicadores de gestión de la calidad en Venezuela conllevará al éxito de las empresas y aun más de los proyectos de

inversión de los emprendedores, representaría un elemento importante para evitar el fracaso ante la incertidumbre económica, en la que se encuentran inmersos, durante un periodo, la calidad consistía en excluir aquellos productos terminados que tenían defectos y enviar al cliente el resto del producto de calidad, Ciertamente, este proceso implicaba desperdicios que eran traducidos en pérdidas de dinero. A partir de entonces, comenzó la evolución de la calidad como un método que gestionaba a las organizaciones, surgió entonces el control de la calidad y era exclusivamente de las grandes industrias por su magnitud de producción.

En este orden de ideas hablar de emprendimiento en un país como Venezuela, el cual ha atravesado por una inestabilidad económica, bloqueos financieros e incertidumbre de los escenarios económicos y que además se agudizo con una pandemia sanitaria como lo fue el covid-19 representando un gran riesgo para los emprendimientos, pero que están cobrando cada vez más notoriedad dentro del territorio nacional, principalmente por la forma ingeniosa y práctica en que los inversionistas o emprendedores en este caso, han encontrado la forma de sacarle el mejor provecho de su situación actual, a través de la reinversión de sus actividades, políticas de estado que permiten el desarrollo de iniciativas productivas y comerciales.

Según proyecto de ley de nuevos emprendimientos sancionado por la asamblea nacional de Venezuela, donde se establece respaldar y fomentar este tipo de procesos emprendedores a través de

diferentes mecanismos y estímulos, así como también encauzarlos hacia un desarrollo estable en sintonía con los planes de desarrollo nacional, sintetizados en el Plan de la Patria 2019-2025, denotando el interés del estado por el desarrollo económico del país y que a su vez permite el aprovechamiento de bondades por parte de los emprendedores sin embargo es importante destacar que son se contemplan indicadores que fomenten la calidad de los productos o servicios a desarrollar.

Es importante destacar, que la calidad en Venezuela comienza a tener mayor fuerza en 1999 ya para este entonces existen diferentes instituciones que contemplan los estándares y normas para la gestión de la calidad tanto de la industria venezolana así como de otras áreas de impacto como la economía, el proceso de transición que inicio con las normas COVENIN, ISO 9000, ISO 9001, ASOCALIDAD entre otras que se mencionan para la época, es ahí entonces cuando se formaliza el hablar de calidad e indicadores de gestión aplicables además para los proyectos de inversión, proyectos económicos entre otros, pero no es el caso de la mediana industria ya que es diferente porque no se han adaptado a los requerimientos de calidad con la misma rapidez que lo han hecho las grandes empresas sobre todo por los problemas económicos en la que ha estado inmersa desde hace ya varios años lo que ha afectado por igual, tanto a las empresas que producen bienes como a las que prestan servicios y mucho más para aquellas que están iniciando su actividad.

Como lo refiere Paredes (2017), 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.

El municipio Miranda del estado Falcón se considerada en el mundo como primera capital de Venezuela es un territorio para muchos se creería que por sus potencialidades productivas y sus características de accesibilidad económica, pudiese ser una zona económicamente desarrollada, pero la realidad es que este, no está exento de padecer las mismas problemáticas de cualquier panorama económico en el mundo, es por ellos que se vuelve imprescindible para los emprendedores, empresarios y para todo aquel que quiera desarrollar una actividad económica, iniciar con un proyecto de inversión y además que contemple un sistema de gestión de la calidad que permita a los clientes satisfacer sus necesidades de la mejor manera, el no planificarse en la situación económica que actualmente se encuentra en el municipio es sumergirse en un panorama incierto sin

rumbo definido que puede llevar al éxito o fracaso económico del emprendimiento.

Sin embargo es importante destacar que para 2022 políticas de financiamiento y respaldo a los emprendedores permitieron que instituciones como el banco de Venezuela, apoyara a más de 100 emprendedores del municipio miranda para el reimpulso de su actividad económica que se vio abatida por las recientes crisis por las que atravesó el municipio, según (Clark, 2022) El Ministerio de Comercio Nacional, participó en una jornada regional del Programa Emprender BDV, que se efectuó en el municipio Miranda del estado Falcón, 280 emprendedoras y emprendedores, participaron en la actividad formativa y más de 100 propuestas con posibilidades, fueron captadas para fortalecerlas.

En este contexto, políticas diseñadas para la protección y desarrollo de la actividad económica y productiva en el municipio como se contemplan en el Plan de Desarrollo del Municipio Miranda 2022-2025 en su vértice de economía sustentable y sostenible, y las diferentes ordenanzas para el Fomento, desarrollo y protección del primer emprendimiento 2022, pueden ser un buen punto de partida para desarrollar cualquier actividad económica ya que en ellos establecen las diferentes rutas que permiten acceder a beneficios para apalancar algunas situaciones limitantes para la puesta en marcha de proyectos, sin embargo La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las

características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente.

Políticas desarrolladas que permiten el aseguramiento de la economía del municipio, bajo la distinción de Plan Fénix el cual tiene como base respaldar, proteger y brindar mayores y mejores beneficios para aquellos empresarios y emprendedores que desarrollan una actividad económica dentro de la circunscripción del municipio, es por ello que existe un sin fin de características y condiciones que son las que van a determinar que las actividades económicas lleguen al fin esperado, proyectos de calidad que sean factibles lo cual se traduce en retornabilidad de las inversiones y minimización de las perdidas en los recursos materiales, rentabilidad y sostenibilidad.

### **Bases Teóricas**

#### **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),

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).

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.

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:

#### **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.

#### **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.

#### **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).

### **Emprendimiento**

El emprendimiento también se lo puede definir como la capacidad de una persona para gestionar y organizar diversos factores de la producción, innovar, tomar riesgos y enfrentar situaciones imprevistas (Fayyaz et al, 2009). (Díaz-Casero et al, 2012). Desde este contexto, el

emprendimiento es significativo para el desarrollo de cualquier país, evidenciándose en el beneficio que la sociedad recibe de los emprendedores, no solo es hacer referencia a la resolución de problemas del consumidor y la satisfacción de necesidades del mercado, sino también, es reconocer su aporte en la creación de empleos, el desarrollo de políticas públicas para fomentar el emprendimiento, la promoción de una sociedad inclusiva cuya participación se dé de forma equitativa en todos los ámbitos, la innovación de procesos y productos, además del crecimiento económico del país.

Por su parte, Schumpeter (1934), "atribuye el papel principal en este tipo de desarrollo al emprendedor: Las acciones empresariales son el mecanismo principal en el proceso de desarrollo económico y la perturbación del sistema económico es imposible sin ellos" (Croitoru, A., 2012, p. 141). Es en este entendido que, el estudio del emprendimiento en los últimos años se ha convertido en un campo de investigación y análisis.

El interés académico en torno al emprendimiento, se basa en la evidencia acerca de su contribución al crecimiento económico, al rejuvenecimiento del tejido socio-productivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo (Kantis et al., 2002)

Elementos que permiten generar explicaciones de la contribución del emprendimiento en el crecimiento económico y no quedar restringido al ámbito de la macroeconomía; para una mejor comprensión, es fundamental retomar a Schumpeter (1934) citado en

Audretsch & Thurik (2001, p. 4), por la vinculación que realiza entre el crecimiento con la empresa (desde la perspectiva de unidades económicas) que según este autor, "el rendimiento, medido en términos de crecimiento económico, está determinado por el grado en que la estructura de la industria utiliza de manera más eficiente los escasos recursos". Esto lleva a Dosi (1988, p. 1157), que en su revisión sistemática de la literatura en el *Journal of Economic Literature*, concluye que: "Cada actividad de producción se caracteriza por una distribución particular de las empresas".

Por lo expresado, los cambios y transformaciones que se dan en los procesos de producción y transformación al interior de las empresas responden: al espíritu emprendedor, los avances tecnológicos y la globalización, que son parte de la actividad económica basada en el conocimiento, este último reconocido como elemento fundamental para una mejor organización que propicie actividades innovadoras al interior de las empresas, proporcionando competitividad.

#### **Proyecto de Inversión**

Los proyectos de acuerdo con Hernández, Hernández y Hernández (2005, p. 3) son "la unidad de inversión menor que se considera en la programación. Por lo general constituye un esquema desde el punto de vista técnico, cuya ejecución esta encomendada al sector público y privado". De esta manera el autor determina que los proyectos, son una medida de inversión los cuales están dirigidos tanto al sector público como privado, ya que contribuye a satisfacer las necesidades económicas u operacionales de ambos sectores.

Por otro lado Baca (2006, p. 15) define los proyectos como "la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver una necesidad humana." En tal sentido, el autor determina que los proyectos son una forma más segura inteligente y eficaz de resolver un problema ante muchas necesidades humanas.

Por otra parte los proyectos según Sapag y Sapag (2008, p. 20) son "aquellos que conllevan necesariamente a la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de las personas humanas".

Por consiguiente el autor comprende que los proyectos, son la búsqueda a la solución de un problema que están destinados a resolver las necesidades humanas en todas sus facetas como lo son: alimentación, salud, ambiente, educación, transporte entre otros. Por otra parte se tienen que considerar una serie de enfoques o de ideas que pueden ser, la inversión, tecnología y metodología.

Luego de atender a lo citado por los autores con respecto a la definición de proyecto, se fija posición con Baca (2006) ya que define de una manera más clara y precisa los proyectos, de cómo se pueden resolver las necesidades humanas a través de éstos y como vía efectiva e inteligente para solucionar los problemas que afectan a la sociedad.

Entonces, los proyectos de inversión de acuerdo a Baca (2006, p. 15) son: "el plan que si se le asigna un determinado monto de capital, podrá producir un bien o servicio útil al ser humano o a la sociedad en general". Por lo tanto el autor comprende que los proyectos de inversión, son un conjunto de planes que tienes



como objetivo principal aumentar la utilidad de una empresa, del mismo modo los proyectos de inversión, también le permitirá aumentar su eficiencia en algunas de las actividades que realicen tanto como económicas, financieras y operacionales.

Por otro lado, los proyectos de inversión de acuerdo con Hernández, Hernández y Hernández (2005, p. 3) son: "el conjunto de planes destallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de una empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios". Por consiguiente el autor explica, los proyectos de inversión son un conjunto herramientas que se emplean para llevar a cabo el desarrollo de una entidad para aumentar considerablemente sus necesidades o servicios prestados.

De esta manera se fija posición con Hernández, Hernández y Hernández (2005) especifica de una manera más clara y contundente la definición de un proyecto de inversión en comparación al otro autor, plantea que un proyecto de inversión son un conjunto de herramientas y planes, las cuales le permitirán a una empresa tanto del sector público o privado aumentar su utilidad y nivel de operación.

### **MARCO METODOLÓGICO**

Se trata de una investigación bajo el paradigma positivista empírico, con un enfoque cuantitativo, debido a que a que privilegia el dato como esencia sustancial de argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Esto sustenta el principio de que lo que no se puede medir no es digno de credibilidad (Palella y Martins, 2012). Por ello, todo debe estar soportado en el número, en datos estadísticos que aproxima a la

manifestación del fenómeno objeto de estudio. El nivel de la investigación es descriptivo ya que buscó la representación, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Haciendo énfasis sobre conclusiones dominantes de los informantes claves describiendo como se planifican y desarrollan los indicadores de gestión de la calidad de los proyectos desarrollados por los emprendedores del municipio Miranda del estado Falcón. Avinimos, es de tipo de campo en conformidad a lo plateado por Palella y Martins (2012) "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variables". Esta investigación consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde suceden los hechos. La población universo estuvo comprendida por 1.381 emprendedores registrado por la Oficina de Coordinación de Proyectos, Investigación y Desarrollo Socioproductivo adscrito a la Secretaría de Desarrollo Económico Comunal de la Alcaldía del Municipio Miranda del estado Falcón 2022 en cada una de las 07 parroquias del municipio Miranda del estado Falcón. La muestra fue de 47 emprendedores, donde se le aplicó un cuestionario policotómico de 14 ítems de respuesta cerradas.

### **RESULTADOS**

En relación a las necesidades del cliente, los resultados obtenidos reflejan hacia donde se orienta la atención de las necesidades de los clientes, el primer ítem, donde se busca conocer si los productos o servicios ofertados satisfacen las necesidades de los clientes, un 65,96% de

los emprendedores manifestó que si, sin embargo hay una fracción representada por el 34,04% manifiestan que venden los productos, con el fin de generar ingresos mas no, con la intención de satisfacer totalmente las necesidades de los clientes.

Mientras que en el segundo ítem evaluamos que tanta satisfacción del cliente cubre los productos o servicios, teniendo en cuenta que muchos de los productos o servicios ofertados por los emprendedores del municipio Miranda, no son producto de primera necesidad sino complementarios, donde un 53,20% ofrecen productos o servicios que cubren una necesidad básica y estos son los desarrollados principalmente en el área de gastronomía y alimentación, mientras que el 46,80% no son de primera necesidad o son productos complementarios igualmente necesarios pero de menor prioridad

Se puedo denotar que un 83% de los emprendedores no tiene caracterizadas sus clientes, solo presentan estrategias que le permiten captar nuevos clientes y clientes potenciales, lo cual representa la mayoría del universo de los emprendedores del municipio Miranda del estado Falcón.

En relación al proceso productivo, se da muy poca importancia por parte de los emprendedores a la calidad que está presente no solo en los productos acabados, sino en el proceso que conlleva su elaboración, solo el 31,92% de los emprendedores define las características de calidad que deben tener sus productos finales pero el 68,08% no los tiene presente, gran parte de ellos por desconocimiento de cuáles deben ser o lo que representan, cifra que es alarmante ya

que puede ocasionar el fracaso de la actividad productiva.

En cuento a establecer responsabilidades y proporcionar capacitación al personal, el 92,10% de los emprendedores encuestados conoce sus tareas u funciones a desarrollar de manera clara y definida. En conformidad a los resultados es necesarios 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. Así mismo, el 87,30% de los emprendedores que están actualmente desarrollando actividades productivas, tienen formación especializada en su área, bien sea mediante conocimientos empíricos de años los cuales han sido certificado y validados por instituciones como el INCES, o por formaciones especializadas bajo cualquier tipo de academia de formación. De tal manera es importante que a nivel de oficios se fortalezcan y desarrollen nuevos conocimientos que permitan la correcta de gestión integral de la actividad productiva en los emprendimientos, no solo en áreas de oficio sino de gerencia, administración, finanzas, mercadeo y otras.

En relación al análisis del progreso en forma regular, el 74,47% de los emprendedores no llevan control o balance de su productividad, solo un 25,53% de estos lleva un cuaderno de anotaciones básicamente con los ingresos y gastos generados pero no de los productos elaborados o servicios ofrecidos.

En relación a la planificación de la calidad, el 74,47% declara que los proyectos de emprendimiento no tienen definidos

estándares de calidad para productos y servicios. Esto demuestra carencia de principios de calidad en los proyectos de inversión. 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 emprendedor proteger su inversión.

En cuanto al Aseguramiento de la calidad, el 77,04% manifiesta que nunca se evalúan los estándares de calidad, una vez ejecutados los procesos productivos en los emprendimientos. Esto revela la ausencia de mecanismo de implementación y evaluación de estándares en los proyectos con frecuencias negativas 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) citado por Paredes (2017) 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 relación al Control de la calidad, el 87,20% de los emprendedores que realizan alguna actividad productiva, no tienen procesos estandarizados lo que implica que pueda existir desigualdad en los productos finales, por otra parte en el

74,47% de los emprendedores, no monitorean los procesos productivos de su emprendimiento.

En correspondencia a los datos anteriores, se evidencia frecuencia moderada con tendencia negativa del indicador de control de calidad, la cual según PMI (2013) es la utilización de técnicas y actividades que comparan la ejecución real de la calidad con las metas, y define las acciones apropiadas en respuesta a un déficit. Es el proceso que monitorea los resultados de proyectos específicos para determinar si están conformes con los estándares relevantes e identifica los diferentes enfoques para eliminar las causas de la ejecución no satisfactoria. Asimismo, ISO 9000 (2000) complementa, que es la dimensión de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Finalmente, en cuanto al mejoramiento de la calidad el 76,59% de los emprendedores encuestados no contemplan mejora de estrategias de gestión de la calidad, puesto que alguno de ellos no conocen cuales son, o en su defecto por la situación económica actual no les es rentable su implementación. 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. 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.

### CONCLUSIONES

Como consecuencia al proceso investigativo llevado a cabo, en relación a los objetivos planteados y al análisis de los resultados, se pudo llegar a un conjunto de conclusiones relevantes en este estudio, derivadas de los objetivos específicos, entre ellas:

En relación a la situación real de la gestión de calidad en los proyectos socios 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 de inversión de los emprendedores del municipio Miranda.

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 de inversión, 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 inicial, 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 de inversión 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 de inversión, 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 CONSULTADAS

- Audretsch, D. B., y Thurik, R. (2001). Documentos de trabajo de ciencia, tecnología e industria de la OCDE: Vincular el emprendimiento al crecimiento (Publicaciones de la OCDE). Publicado por acuerdo con la OCDE. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/736170038056>.
- Baca G. (2010) Evaluación de Proyectos. Sexta edición, editorial Mc Graw-Hill. México.
- Bravo, J. (2014). Gestión de la Calidad en Proyectos. Disponible en: [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl).
- Castro, A y Marzo, A (2016). La Calidad en la Gestión de Proyectos. Disponible en: <http://blogs.economista.net/pmi/2016/03/la-calidad-en-la-gestion-de-proyectos/>
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), La teoría del desarrollo económico: una investigación sobre las ganancias, el capital, el crédito, los intereses y el ciclo económico, traducida por Redvers Opie, New Brunswick (EE.UU.) y Londres (Reino Unido): Transaction Publishers. Revista de investigaciones comparadas en antropología y sociología.
- Crosby, P (1987). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures and microeconomic effects of innovations. *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, 1120-1171.
- 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.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). Empresarialidad en economías emergentes. Creación de empresas en América Latina y el Este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad Nacional de General Sarmineto.
- 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)
- Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública (MPPEFBP 2017). Indicadores de inversión económica y financiera 2018. Caracas.
- Norma COVENIN-ISO 10006 (2003) Gestión de Proyecto. Disponible en: [www.proyectosfindecarrera.com/ISO-10006-2003.htm](http://www.proyectosfindecarrera.com/ISO-10006-2003.htm)
- Paredes, D. (2017). Gestión De La Calidad En Proyectos Socio Productivos En La Instituciones Financieras Públicas
- Palella, S. y Martins, F. (2012). metodología de la investigación cuantitativa. Editorial FEDUPEL. Venezuela.
- Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). (5ta Ed.). EE.UU.
- Project Management Institute (2000). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, extensión de la construcción(Guía del PMBOK). (1ra Ed.). EE.UU.
- Pmsolutions Grup. (2011). informe denominado Strategies for Project Recovery. Disponible en: <http://www.pmsolutions.com/resources/view/strategies-for-project-recovery/>
- Taguchi, G. (1986). Introducción a la ingeniería de calidad: diseño de la calidad en Proceso.
- Sosa, M. (2022). Herramienta de gestión de calidad en proyectos socio productivos para las instituciones financieras públicas del municipio miranda del estado Falcón.
- Schumpeter, J. A. (1934). La teoría del desarrollo económico. M. A. Harvard University.

## AUTOR

### Andara Moreno, Yhonmar de Jesús

Licenciado en Desarrollo Empresarial egresado de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", Magister en Gerencia para la Calidad y la Productividad de la misma casa de estudio. Docente Universitario de los Programas Nacionales de Formación y municipalizada CABLO – Miranda de la UNEFM. Coordinador del Consejo Académico Bolivariano Local (CABLO) del municipio Miranda del estado Falcón.

GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL "FRANCISCO DE MIRANDA" DEL ESTADO FALCÓN  
QUALITY MANAGEMENT MODEL FOR THE "FRANCISCO DE MIRANDA" NATIONAL  
EXPERIMENTAL UNIVERSITY OF THE FALCON STATE

Castro Machado, Carlota Carolina  
[carolinadmia04@gmail.com](mailto:carolinadmia04@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda"

RECIBIDO: 06/02/2024  
ACEPTADO: 15/03/2024

## RESUMEN

El propósito esta investigación es dilucidar la gestión de la calidad para la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" del estado Falcón. Se enmarco en un investigación bajo el paradigma positivista emperico, de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental transaccional. La población estuvo constituida por 152 estudiantes a quienes se le aplico un cuestionario como instrumento de recolección de datos con un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,938. Los resultados denota la presencia de un modelo de gestión universitario basado en resultados con presencia de algunos indicadores de la calidad sin ser declarado como un modelo o parte del mismo. Los estudiantes manifestaron conformidad en aspectos como la gestión administrativa y académica. Pero en la gestión de investigación existe inconformidad. No obstante, en cuento a la satisfacción estudiantil estate una mediana conformidad, al igual que la labor docente. Elementos como el trato, la comunicación y la atención al público son aspectos a mejorar. Por lo resulta, fundamente un modelo que vaya más allá de los resultados también la calidad es importante para la productividad universitaria

**Palabras Clave:** Gestión, Calidad, Satisfacción Estudiantil

## ABSTRACT

The purpose of this research is to elucidate a quality management model for the "Francisco de Miranda" National Experimental University of Falcón state. It was framed in a research under the empirical positivist paradigm, of a descriptive type, with a transactional non-experimental field design. The population consisted of 152 students to whom a questionnaire was applied as a data collection instrument with a Cronbach's Alpha coefficient of 0.938. The results denote the presence of a university management model based on results with the presence of some quality indicators without being declared as a model or part of it. The students expressed agreement in aspects such as administrative and academic management. But in research management there is disagreement. However, in terms of student satisfaction there is a medium level of compliance, as is the teaching work. Elements such as treatment, communication and customer service are aspects to improve. Therefore, establish a model that goes beyond results; quality is also important for university productivity.

**Keywords:** Management, Quality, Student Satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La discusión sobre calidad de la educación superior en el contexto de redefinición de los principios constitucionales del país emerge como un aspecto crítico a evaluar. Especialmente si el garantizar la calidad de la educación se considera bajo un enfoque de derecho fundamental como base para el desarrollo social y económico, en contraposición al enfoque neoliberal subyacente a la actual constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999.

Asegurar la calidad de la educación fuera de las lógicas de mercado y competencia, otorga un rol de mayor relevancia al Estado como garante de estos derechos, y a las mismas instituciones de educación universitaria (IEU). A través de nuevos instrumentos de política y responsabilización que promuevan sistemas internos de mejoramiento.

En las últimas décadas, el aseguramiento de la calidad de la educación universitaria ha adquirido creciente importancia tanto a nivel internacional como nacional. El desarrollo del conocimiento, las ciencias y la tecnología, acompañan el crecimiento y expansión de las Universidades. Por lo que existe mayor exigencia por mejorar y supervisar la calidad de los procesos, especialmente en los ambientes de aprendizaje con estándares cada vez más complejos y nuevas exigencias de los mismos estudiantes.

Las IEU tienen un alto compromiso con la sociedad para perfeccionar sus sistemas de gestión que responda a las nuevas tendencias mediante la implementación de nuevos métodos y técnicas para la gestión académica con una perspectiva estratégica y basada en un enfoque de calidad que

esté soportado en modelos y sistemas de gestión orientados a la mejora progresiva.

La gestión de la calidad en el ámbito de la IEU es vista como un conjunto de procesos y protocolos que se especializa en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los ciudadanos e impulsar el desarrollo de la nación. Por lo que su función básica es proponer, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar las políticas, planes y estrategias, en materias de su competencia. Según Ibañez y Castillo, 2012 es un medio que se relaciona con los valores de las instituciones y dependencias públicas, por lo que la eficacia es el resultado, no solamente de los recursos técnicos y tecnológicos, sino de la orientación institucional para asegurar la calidad de vida y el bienestar común. Sin embargo, la calidad no se improvisa, hay que conseguirla, y se logra implantando en la organización un sistema de gestión pública, que interrelaciona lo que los clientes esperan, un plan para conseguirlo, los recursos y procedimientos necesarios, y las responsabilidades de las personas que intervienen.

Por lo tanto, la gestión de calidad asegura la calidad y el control de los procesos. En este sentido la gestión pública de las universidades en su rol de responsabilidad de desempeñar todas aquellas tareas que represente un apoyo administrativo del país y en colaborar en el proceso de elaboración de políticas aplicables a el hecho público de la nacional no solo debe preocuparse por la egresar profesionales sino también su impacto en la sociedad, la satisfacción de las necesidades.



Para materializar este trabajo, se sintetiza un proyecto estructurado en capítulos, los cuales contienen la información necesaria para mostrar la intención de esta investigación. En el capítulo I se plantea y formula el problema, así como los objetivos, justificación y delimitación de la investigación. Asimismo, en el capítulo II se evidencia el marco teórico o referencial, donde se exponen los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas, bases legales, y la operacionalización de las variables.

Posteriormente, aparece el capítulo III para mostrar el marco metodológico, describiendo el tipo, nivel y diseño de investigación, así como la población y muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos, como también la validez y confiabilidad de los mismos. Seguidamente, el capítulo IV el análisis de los resultados. Consecutivamente, el capítulo V conclusiones y recomendaciones. Finalmente, el capítulo VI la Propuesta como posible solución a la realidad encontrada.

### **Planteamiento del Problema**

El mundo vive un período histórico de profundas transformaciones sociales sin que existan uno o varios horizontes utópicos hacia dónde dirigir el esfuerzo transformador de la juventud emergente. La sociedad avanza a un ritmo muy superior al de sus propias estructuras. La universidad reacciona por detrás de los acontecimientos. La universidad contemporánea debe reconocer y actuar en consecuencia con la diversificación de las sociedades en el mundo, la composición cada vez más multicultural de éstas, las características de la masificación,

las estructuras de comunicación de información, la incorporación de tecnologías en la vida cotidiana, la reducción de la distancia entre lo público y lo privado, el acceso de los ciudadanos a formas de búsqueda del conocimiento distintas de las que ella emplea, las nuevas dimensiones del trabajo basadas en la capacidad de iniciativa personal y colectiva y en la corresponsabilidad de las decisiones, la interdisciplinariedad de los puestos de trabajo y la movilidad permanente de los perfiles profesionales, la movilidad geográfica y cultural, la mutación sin pausa de la sociedad definida por la incertidumbre y la complejidad, y la reducción del Estado-nación por superestructuras regionales, económicas y sociales.

Todo ello conforma una globalidad epistemológica a la que se ha venido llamando explosión del conocimiento. El siglo XX ha sido un siglo de certezas y la universidad produjo con vehemencia verdades absolutas. Por lo que el estudiante se le ha estado formando para un mundo inmutable y predecible a pesar de que el corazón y el cerebro intuían cambios profundos y enormes agujeros negros. Sin embargo, a través de la extraordinaria contribución de investigadores del relieve de Ilya Prigogine se perfila un nuevo siglo con concepciones menos dogmáticas. Es parte de un mundo plural, diverso y multicultural que lleva en sus adentros en forma dialéctica el determinismo y la aleatoriedad, la linealidad y la no linealidad, la reversibilidad y la irreversibilidad, la certeza y la incertidumbre. Esto obliga al hombre educado a ser capaz de lograr la aprehensión de la realidad en la búsqueda

de la utopía. La enseñanza superior está muy lejos de alcanzar estos objetivos.

Los países del mundo especialmente América, tanto los llamados países del Norte como los del Sur, tienen a su universidad en crisis. Desde lo cuantitativo a lo cualitativo. Por supuesto, esta crisis afecta más a los países en desarrollo que a los desarrollados, especialmente en los recursos disponibles y en relación con las tasas de escolarización universitaria. La diferencia de estas tasas se ha incrementado en sólo una década en 6,8 puntos en favor de los países más desarrollados. Mayor asimetría se encuentra entre algunas regiones, como por ejemplo África, que es la región del mundo con mayor crecimiento anual de estudiantes universitarios (7,5) pero con una tasa ínfima (2,5%) y América del Norte, con el menor crecimiento de estudiantes (1,6) pero con la mayor tasa de escolarización (77,3).

Es de considerar, que la enseñanza universitaria es por lo general tan deficiente en uno como en otro sitio del planeta. Unos porque tienen escasos recursos y otros porque son hijos de las sociedades del desperdicio y se muestran displicentes ante los recursos que la sociedad pone en sus manos. En la emigración académica hacia los Estados Unidos, por ejemplo, se observa que una importante cantidad de profesores e investigadores provienen de sociedades en desarrollo, las cuales teóricamente deberían haberles proporcionado una formación mucho más débil frente al enorme aparato académico y financiero del sistema estadounidense. Pero no es así, compiten profesional y científicamente sin mayor problema. El resultado en la

formación universitaria es equiparable en muchas áreas. La movilidad de profesionales no viene dada solamente por la calidad, sino también por la necesidad de puestos de trabajo y por la búsqueda de mejores oportunidades para la investigación o el desarrollo profesional.

Es por ello, que debe ser considerado por ejemplo los casi 30.000 profesionales africanos con doctorado que trabajan en países de Europa y América del Norte según Naranjo (2022). Los miles de profesionales latinoamericanos y asiáticos que trabajan en los Estados Unidos. Según Angell y Kouzminov (Citado por Naranjo, 2022) se calcula que al comienzo de esta década existían alrededor de un millón de profesionales emigrados a países desarrollados en los último 30 años, cifra que ha crecido considerablemente en los últimos cinco años. Es decir, que ni la calidad es tan diferente entre el Norte y el Sur, ni los recursos financieros son la única base para el mejoramiento del sistema. Sí existe asimetría en términos de cantidad o en el acceso a oportunidades.

Por ello, la crisis universitaria está centrada tanto dentro como fuera de la propia institución, las universidades no están formando el tipo de perfil profesional que demanda el mercado laboral. Se acuerdo Hernández y Zamora (2020), la tasa de desempleo universitario en Europa se mueve aproximadamente entre el 5% y el 18% según el país, y esto sin contar con una gran mayoría de licenciados que trabajan en áreas laborales ajenas directamente a su ámbito de formación universitaria. Sin embargo, estudios sobre potenciales empleadores de los graduados universitarios han demostrado que desconocen el tipo de profesionales que se

necesitarán dentro de diez o más años, tiempo promedio para la formación secundaria y universitaria de un profesional.

Asimismo, Parra (2017) sostiene que "la universidad, ha vivido muchas veces a espaldas de la sociedad, del sistema productivo y del propio sistema de ciencia y tecnología, pero los problemas de la universidad son también los problemas de la sociedad" (p.96). Existe una corresponsabilidad entre una y otra, como también existe corresponsabilidad entre el subsistema de educación media y de educación superior. La corresponsabilidad afecta también a la propia cultura universitaria, a esa relación profesor-estudiante que forma parte de la cultura genuina de la educación: aprender a generar y compartir el conocimiento, he aquí la mayor de las crisis de sector universitario.

Por un lado, la constitución de una aristocracia de la educación: el profesor universitario; por otro, un estudiante que busca más las certificaciones profesionales que el aprendizaje, estudiantes que quieren estudiar una carrera a la carrera. Parra (2017) insiste que parte de la crisis de la calidad de la formación universitaria tiene como trasfondo esta dicotomía: la crisis de relación entre el sujeto que enseña y el sujeto que aprende. Una universidad en la cual profesores y estudiantes deben ser ante todo aprendices permanentes y en donde los programas de estudio se diseñan, modifican y transmiten día a día en función de las innovaciones, nuevos conocimientos y nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje.

En este sentido, resulta indispensable que los programas tengan contenidos en

función de lo que el sujeto que aprende "debe saber" y no en función de lo que el sujeto que enseña "sabe" o "cree saber". Esto obligaría a los "docentes" a estar permanentemente en renovación de teorías, técnicas o procesos y en total relación con la generación de conocimiento que se produce dentro y fuera del contexto universitario.

Por tanto, este cambio que tiene que autoimponerse el profesor introduce una relación totalmente distinta con el estudiante, dado que transforma una filosofía educativa, en donde el aprender y el enseñar son una aventura compartida, fascinante, intrigante, necesaria, en vez de autoritaria, fatigosa y aburrida.

Sin embargo, la universidad ha dejado relegado al sujeto que aprende. Hoy se planifica antes que nada en función del cuerpo académico, más corporativista que académico. Los espacios físicos, los sistemas de remuneración, los programas de estudio, las estructuras, la organización del tiempo y otras dimensiones de la vida universitaria responden preferentemente a las necesidades del docente, y del administrador pero no necesariamente a las de la docencia.

El otro gran desafío para la calidad integral refiere a la creación de una relación estable entre universidad y sociedad. El sistema universitario no tiene muchas alianzas estratégicas con el sistema productivo que permita la creación de un espíritu de compromiso y colaboración entre ambos sistemas. Este sistema de alianzas debería ante todo orientarse a la participación total de los sectores de la economía en los programas de investigación básica y aplicada de la universidad, la participación de los

especialistas del sector productivo en los programas y cursos utilitarios de la universidad, la inserción la universidad en un sistema de educación permanente y de formación continua dentro de la empresa u otras áreas de trabajo, la relación de los sujetos que aprenden el profesor y el alumno con el mundo del trabajo y la cohesión social.

También, la ampliación de los ámbito clásicos de cooperación universidad - empresa a los dominios del sistema de valores y de las industrias culturales, la participación en programas de servicios y proyectos comerciales como respuesta a la socialización del mercado, la financiación de programas como compensación al desarrollo de patentes, propiedades de procesos tecnológicos y copyrights, el retorno económico de la empresa a la universidad según el número de profesionales universitarios que tiene y utiliza. Finalmente, el compartir la infraestructura científica y tecnológica para mejorar la calidad y acelerar los procesos de transferencia.

A lo anterior, la calidad es el término que necesita las universidades desde su gestión para una educación transformadora, digna, firme y pertinente, como lo plantea Pérez (2005), al referirse al tema de la calidad en la educación, la sitúa en dos planos diferentes; el primero planteado sobre cuáles son las metas educativas y el segundo es precisamente cómo llegar a ellas, enfocado en la formación integral de la persona

Es aquella que aborda la formación integral de las personas, concretada en su capacitación para darse un proyecto personal de vida, socialmente valioso, y ser capaz de, libremente, llevarlo a la práctica

en las diversas situaciones y problemas que deberá afrontar a lo largo de su vida... (p. 17).

Algunos autores intentan describir el término de calidad en la universidad a través de un consenso multifactorial que incluye variables, tales como el correcto diseño de planes y programas de estudio, la exigencia en los procesos de enseñanza, el empleo de buenos recursos didácticos, un medio ambiente que sea auténtico promotor del aprendizaje y la acertada gestión de las instituciones educativas (Valenzuela, Alfaro y Ramírez, 2009). No obstante, este tipo de definiciones se relega la participación de la comunidad académica como elemento esencial hacia la búsqueda de esa calidad.

La educación universitaria del siglo XXI en Venezuela, experimenta la necesidad de un proceso de transformación universitaria fundamentado en principios de equidad, calidad y pertinencia de la educación; en función de asumir los retos que vislumbran las tendencias del sector universitario a nivel de Latinoamérica, señalados por la UNESCO (1998), en referencia a: Actualización permanente de los profesores, los contenidos y del currículo; introducción de redes electrónicas para el aprendizaje; traducción y adaptación de las principales contribuciones científicas; modernización de los sistemas de gestión y dirección; e integración y complementación de la educación pública y privada así como de la educación formal, informal y a distancia.

Según Sánchez (2013) refiere que los cambios dados por la transformación universitaria, han venido empujando a las universidades a repensarse como un

espacio público, para el colectivo social-comunitario; en consecuencia las universidades experimentales y los antiguos tecnológicos, desde la reflexión crítica, los diálogos de saberes, el encuentro de los conocimientos científicos con los saberes populares y ancestrales han introducido innovaciones conducentes a la justicia social, al desarrollo de las funciones universitarias con pertinencia sociopolítica y humanismo. Ello indica que la universidad debe ser un centro de pensamiento crítico, como "una especie de poder intelectual que la sociedad necesita para que la ayude a reflexionar, comprender y actuar", como lo plantea Delors (1996).

En este sentido, los profesores deben ser coaprendices con sus estudiantes y diseñar ambientes de aprendizajes y deben esforzarse por inculcar el apego al estudio y los hábitos mentales que incentiven el autoaprendizaje (aprender a aprender), a fin que las universidades en Venezuela sean "centros de educación permanente para todos durante toda la vida". En el contexto de la educación universitaria para abordar el tema de la calidad, implica una multidiversidad de elementos, de allí lo multidimensional de este concepto; en ese sentido, Chacín (2008) sostiene que calidad es un tema de "Multidimensionalidad", porque calidad alude a una cantidad de elementos y factores que intervienen y ejercen una variabilidad en el mismo. Esta variabilidad ha dado lugar a una cierta imprecisión a la hora de intentar definir lo que es la calidad y en efecto, se aprecia en la literatura gran cantidad de variantes (p. 36).

El otro desafío para las instituciones de educación universitaria en el país, es

enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación, puesto que los cambios en las comunicaciones han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación. La sociedad moderna depende en grado creciente del conocimiento, y existe una mayor exigencia de la formación adecuada para conocer, comprender y operar ante los fenómenos complejos de la realidad social. Sin lugar a dudas, los cambios y las transformaciones del entorno repercuten de manera directa en los sistemas de gestión, dirección y organización de las instituciones de educación universitaria

Cuando se intenta desarrollar un cambio en las IEU dirigido hacia una cultura de calidad, resulta pertinente analizar los elementos y criterios generales que deben considerarse para ello, así como cuáles han sido las aportaciones de investigadores sobre el tema de la educación superior, y además conocer las estructuras oficiales que promueven los procesos de calidad

Existen cada vez más estudios e investigaciones sobre calidad en educación superior, los cuales se han realizado por especialistas en el campo, e incluso por instituciones como OCDE, UNESCO Y ANUIES, entre otras, lo cual refuerza la importancia sobre cómo se visualiza la calidad de la educación superior y por lo que se exponen algunas concepciones de investigadores.

La calidad en la educación universitaria es considerada no ya como un paradigma, sino como una realidad que tiene que ser sustentable y evaluada de forma integral, por lo que debe generar los satisfactores que demanda la sociedad. Por lo que, IEU

van avanzando en los procesos de formar una cultura de calidad al interior de sus organizaciones, pero en ocasiones los resultados no se ven, dado que la carencia de indicadores para las funciones sustantivas y sus efectos en la sociedad no permiten visualizar los efectos e impactos reales de generar calidad interna sin satisfacción externa.

Finalmente, es necesario el repesar de las universidades basados en los preceptos y principios de calidad como gestión integral que incluye los factores clave del proceso, tales como los procesos de selección de estudiantes acorde con el perfil, los elementos institucionales estratégicos de desarrollar la misión y la visión, el contar con la infraestructura y los recursos pertinentes, y el desarrollo de liderazgos dentro de procesos de profesionalización tanto de los profesores como del estudiantado, contando con métodos adecuados que fomenten aprendizajes, de tal forma que se logre la verdadera transformación del estudiantado en una masa crítica, autónoma y con valores.

## **BASES TEÓRICAS**

La calidad en la educación universitaria: una mirada desde las agencias de calidad

La calidad en la educación incluye incontables elementos para su valoración, y supone el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia la evaluación y el mejoramiento continuo y la innovación, tanto del programa como de la institución. Esto implica el despliegue de políticas, programas estratégicos, proyectos, acciones y recursos que, integrados en planes de desarrollo,

promuevan el cumplimiento de los enunciados de la misión y de un ideal de excelencia con participación activa de la comunidad institucional.

Cobra mayor importancia la existencia en cada institución de una estructura, unos procesos y unos mecanismos que hagan seguimiento permanente de la pertinencia, eficiencia y eficacia de la calidad del quehacer institucional y de sus programas. Se hace necesario que las instituciones formalicen sus procesos de autoevaluación y autorregulación, cuya expresión visible ante la sociedad y el mundo académico sea la acreditación temporal y su permanente renovación, entendida esta, como respuesta de la institución ante la sociedad sobre el desarrollo de su labor social.

La calidad educativa conlleva el desarrollo de una cultura organizativa orientada hacia la evaluación y el mejoramiento continuo y la innovación. Esto exige políticas institucionales, programas estratégicos, proyectos, acciones y recursos físicos y financieros, implementados a través de planes de desarrollo que permitan hacer seguimiento y control a través de la participación de toda la comunidad académica. (CNA, 2013).

En la actualidad, agencias de calidad como el CNA (Colombia) y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA) proponen conceptos propios sobre la calidad de la educación. Por su parte, el CNA, en su documento Lineamientos para la Acreditación de Programas Académicos (2006), define la calidad como "el conjunto de características que hacen de algo lo que ese algo es (el quid) y que permiten

diferenciarlo de los demás de su especie". Definidas estas características hacia un óptimo deseable en un campo específico de entes, permitiría distinguir sus diferencias entre los distintos miembros de determinado género según la separación que se presente con el tipo ideal, históricamente definido.

Y el concepto de calidad destinado al servicio de la educación superior lo definen como referido al sumario de características que permiten reconocer un programa académico específico o a una determinada institución y emitir un juicio sobre la distancia relativa entre el modo real como ese programa académico o la institución presta dicho servicio y el modo más óptimo deseable que correspondería según su naturaleza (CNA, 2013).

La definición de las características de calidad corresponde al reconocimiento de aspectos relevantes que permiten hacer un juicio sobre la calidad de algo. Las características así definidas cumplirán su cometido si de ellas puede efectivamente derivarse el juicio sobre la calidad a través de aseveraciones sobre el grado de acercamiento a las condiciones óptimas (CNA, 2006). Para la evaluación de dichas características se identifican unas variables de carácter cualitativo y cuantitativo. Según este modelo, a partir de síntesis sucesivas, los indicadores permiten hacer un juicio sobre las variables, de estas variables sobre las características y de estas últimas sobre la calidad del programa.

Por su parte la ANECA, aunque no define explícitamente el concepto de calidad sí hace referencia a él, desde la categoría de sistema, como conjunto integrado de las actividades desarrolladas por los centros educativos para garantizar

la eficacia de las enseñanzas, así como la relación existente entre dichas actividades y la manera de generar y mantener la confianza de los estudiantes, los profesores y la sociedad. Este sistema deberá contemplar unos objetivos determinados por la relación de aspectos, propuestas e intenciones que hay que lograr con el propósito de mejorar la institución, la oferta formativa y/o la unidad o servicios que se evalúan; y unas políticas de calidad, que se convierten en intenciones globales y orientación de la organización, relativas al compromiso con la calidad del servicio hacia el usuario y hacia las partes interesadas (ANECA, 2009).

A su vez, la Red Iberoamericana de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES, 2004) define en su glosario el término de calidad, específicamente para la educación superior, de la siguiente manera:

Grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes a la Educación Superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida. En una definición laxa se refiere al funcionamiento ejemplar de una institución de Educación Superior. Propiedad de una institución o programa que cumple los estándares previamente establecidos por una agencia u organismo de acreditación. Para medirse adecuadamente suele implicar la evaluación de la docencia, el aprendizaje, la gestión, y los resultados obtenidos. Cada parte puede ser medida por su calidad, y el conjunto supone la calidad global. No hay un acuerdo universal sobre lo que es calidad, pero cada vez se mide más con dos aspectos: (a) formación de las personas que terminan el programa, y (b) capacidad de la institución para producir

cambios que mejoren esa formación -y la planificación de ese cambio- así como la operativización de estrategias para el cambio institucional. La educación no es meramente adquisición de conocimientos, sino también de herramientas, educación multicultural, uso de tecnologías, pensamiento crítico, y capacidad de aprender (después de haber obtenido el título) temas nuevos. Los objetivos que se miden en las personas que terminan la carrera, no es solamente su formación en las materias centrales, sino su conocimiento en materias periféricas, su motivación para investigar e innovar, y los objetivos de servicio a la comunidad. Estos son algunos de los factores más utilizados por las agencias u organismos de acreditación. Además, se mide la capacidad de participación de la población (familias, estudiantes y personal en el proceso de acreditación (pp. 20, 21).

Aunque es una definición un poco extensa, es quizá una de las que más se aproxima al concepto de calidad en la educación superior, porque involucra los principales factores que determinan su medición y lo que se esperaría obtener. Dentro de estos factores destacamos aspectos tales como la evaluación de la docencia, la gestión académico-administrativa, el aprendizaje de los estudiantes, los resultados sobre la base de sus egresados, el desarrollo del pensamiento crítico, el aprendizaje para toda la vida y la proyección propia de la universidad según su planeamiento.

Otras agencias de calidad, como The Quality Assurance Agency for Higher Education (Agencia de Garantía de Calidad para la Educación en el Reino Unido, 2013), la describen como la eficacia de las

oportunidades de estudio disponibles para ayudar a los estudiantes a conseguir su objetivo. Se trata de asegurar que se ofrezcan oportunidades apropiadas y efectivas de enseñanza, apoyo, evaluación y estudio. Y a la garantía de calidad como: Todos los sistemas, recursos y datos aplicados al mantenimiento y mejora de los estándares.

Vemos que en términos más o menos generales, las agencias vinculan el término de calidad no simplemente a la verificación de estándares, sino que van mucho más allá, buscando la participación activa de toda la comunidad académica, integrada por directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados, empleadores y la sociedad en general, quienes se convierten en actores principales en el desarrollo y control de esa calidad.

Analizando los diferentes enfoques a nivel mundial observamos que, a pesar de las leves diferencias, parece haber consenso, en mayor o menor medida, en definirla como un proceso de decisión colectiva que involucra a toda la comunidad académica.

Las instituciones de educación superior, el Estado y la sociedad, y su compromiso con la calidad

Las instituciones de educación superior son consideradas organizaciones especialmente complejas. Tanto su naturaleza como el entorno reflejan la variedad de miembros que habitan en ella y la diversidad de metas que persigue, y aunque está definida su administración de manera jerárquica, la toma de decisiones y estilo de dirección no actúa de manera similar a una empresa de bienes y/o



servicios. Gran parte de la toma de decisiones se realiza por medio de cuerpos colegiados a través de un estilo de dirección participativo y democrático, se apoya en diferentes estamentos de la sociedad y tienen características propias respecto a la comunidad académica que la integra.

Las miradas de la universidad varían desde la óptica de quien la integra. Para la sociedad y el Estado, la universidad es considerada como una organización de servicio de la calidad del ciudadano, encargada de suministrar las competencias profesionales y sociales que requiere el país, así como punto de partida para el desarrollo científico y cultural de la nación. Igualmente, la universidad se convierte en el espacio que congrega a diferentes grupos de personas, y que requiere por ello un marco de referencia para su funcionamiento, respetando su autonomía universitaria. La universidad es una organización que requiere especial atención por parte del Estado, por sus múltiples necesidades y por los resultados que la sociedad espera de ella.

Para los docentes, la universidad no solamente es un lugar de trabajo, sino de desarrollo profesional y académico, donde confluyen aptitudes intelectuales, investigadoras y sociales, enmarcados en una comunidad de conocimiento y caracterizada por la libertad y el respeto. Autoras como Cerrillo e Izuz-quiza (2005) se refieren al rol que debe desempeñar el docente en el ámbito universitario, así como el compromiso de la propia universidad, de la siguiente manera:

...se defiende la figura del profesor como mediador, experto en su área de conocimiento pero a la vez ilusionado con

su papel como docente. Se le concibe como estimulador de la perplejidad intelectual, facilitador del aprendizaje significativo, impulsor del trabajo en equipo, crítico, comprometido y transmisor de cultura. Para que esto sea posible es necesario que los docentes reciban una formación adecuada que les permita desarrollarse equilibradamente como profesores y como investigadores, así como crear recursos de apoyo efectivo a la docencia en la universidad que favorezcan la mejora de la práctica docente (p. 1).

Para los estudiantes, la universidad es vista como el lugar donde se adquieren conocimientos hacia la preparación profesional, buscando fortalecer sus competencias, tanto intelectuales como sociales, a través de las relaciones de convivencia con sus compañeros y docentes, y así conseguir las herramientas para su futura vida laboral. Es por eso que la calidad en las instituciones universitarias no puede simplificarse considerando solo la mirada de alguno de los grupos que la integran, del mercado laboral que espera a sus egresados o de un grupo específico de la sociedad, sino a la conjunción integrada y coherente de todos los elementos que la componen.

Actualmente, a nivel mundial presenciamos una serie de cambios caracterizados precisamente por la incertidumbre hacia el futuro. Cambian las demandas de las sociedades y de las personas, también la situación internacional, surgen nuevas reglas de juego que obligan al cambio de roles de los actores permanentes, así como el surgimiento de nuevos actores, y

claramente la educación no es ajena a estas transformaciones (González, 2004). La educación se convierte en un reto para las universidades, en el sentido de formar a sus estudiantes en las competencias que el momento les exige, buscando disminuir las brechas y propiciando la igualdad de oportunidades. Pero el problema no es solo de la universidad, deben participar los gobiernos y la sociedad. Al respecto, la UNESCO propuso, en la Conferencia mundial sobre educación superior de 2009, lo siguiente:

En su condición de bien público y de imperativo estratégico para todos los niveles de la enseñanza, y por ser fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad, la Educación Superior debe ser responsabilidad de todos los gobiernos y recibir su apoyo económico. Como se destaca en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, "El acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos" (artículo 26, párrafo 1).

La recesión económica actual podría ampliar la brecha que en materia de acceso y calidad separa a países desarrollados y países en desarrollo y que se manifiesta también en el interior de los países, lo que plantearía problemas adicionales a los países donde el acceso ya está restringido. En ningún otro momento de la historia ha sido más importante que ahora la inversión en los estudios superiores, por su condición de fuerza primordial para la construcción de sociedades del conocimiento integradoras y diversas, y para fomentar la investigación, la innovación y la creatividad. La experiencia del decenio pasado

demuestra que la Educación Superior y la investigación contribuyen a erradicar la pobreza, a fomentar el desarrollo sostenible y a adelantar en la consecución de esos objetivos de desarrollo acordados en el plano internacional, entre otros los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de la Educación para todos (EPT). Los programas mundiales de educación deberían reflejar estas realidades. (UNESCO, 2009, p. 1).

Las sociedades exigen al sistema universitario un mayor aporte al desarrollo de sus propios países, así como demostrar evidencia de la calidad en su acción y su gestión a través de procesos internos y externos de evaluación que garanticen esa calidad en términos de eficiencia, eficacia y pertinencia.

La Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)

Es una institución pública venezolana de educación superior, con sede en el estado Falcón y fundada en julio de 1977. Hoy día es una de las universidades más reconocidas y prestigiosas del país. El origen de la Universidad de Coro se remonta al año 1833, en el cual el General José Antonio Páez, con fecha 26 de Noviembre decreta la creación del Colegio Nacional de Coro, con sede en esta ciudad, inaugurado el 05 de julio de 1834. Sus actividades se desarrollaron inicialmente en el antiguo Convento de San Francisco y el título que otorgaba era el de Maestro de Instrucción.

El 27 de Noviembre de 1883, a los cincuenta años de su fundación, el General Antonio Guzmán Blanco le da una nueva jerarquía, al designarlo Colegio de Primera Categoría, facultado para conferir los grados de Doctor en Ciencias Médicas,

Doctor en Ciencias Políticas y Filosóficas, Ingeniero Civil y Bachiller.

En tan corto tiempo de actividades, no fueron muchos los que tuvieron la suerte de completar sus estudios y es el 28 de septiembre de 1895, doce años después de ser transformado en instituto de educación superior que egresa el primer profesional, Bachiller Álvaro R. Álvarez con el título de Doctor en Ciencias Políticas. Cinco años después, el 5 de Noviembre de 1900 sale de sus aulas el segundo graduando, Br. Medado Yáñez, con el grado de Doctor en Ciencias Médicas.

Con el correr de los años comienza a ser imperiosa la necesidad de tener en el Estado una casa de estudios superiores y ésta se manifiesta en el desencadenamiento de movimientos masivos, con la participación de representantes de los poderes públicos, políticos, culturales, educacionales, empresariales y de toda la comunidad falconiana que exigían el restablecimiento en Coro de la Universidad, que les había sido arrebatada y que, a diferencia de otras instituciones que también corrieron la misma suerte con la aplicación del funesto decreto, fueron reabiertas al cabo de algunos años.

Atendiendo al clamor del pueblo falconiano, y mediante Decreto Presidencial No. 1040 de fecha 16 de Marzo de 1976, publicado en la Gaceta Oficial No. 30944 del 18 de Marzo de 1976, se crea la Comisión que tendría a su cargo el estudio del desarrollo de la Educación Superior en el Estado Falcón, en función de las necesidades de la entidad federal, de la región Centro Occidental y de las regiones vecinas.

En abril de 1977, la Comisión hace entrega al Ministro de Educación, el Estudio de Factibilidades para la creación de una Universidad Experimental en el Estado Falcón, en cuyo informe recomienda su instalación a fin de formar los recursos humanos de alto nivel y de la más alta preparación técnica y científica.

Con motivo de celebrarse el 26 de Julio de 1977, los 450 años de haber sido fundada la Ciudad de Coro, el Ejecutivo Nacional decide ofrendar a sus habitantes el mejor regalo, y mediante Decreto No. 2.256, publicado en la Gaceta oficial de la República No. 31.285 del 28-07-77, se crea la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", con sede en Coro, capital del Estado, dando así a la comunidad la institución que se constituiría en rectora de los quehaceres científico, tecnológico, cultural y social.

A través de la Resolución No. 267 del Ministerio de Educación de fecha 20 de septiembre de 1978, se dicta el Reglamento por el cual se rige la Universidad. Con fecha 15 de noviembre de 1982, el Ministerio de Educación mediante la Resolución No. 386 modifica el Reglamento, dando al Secretario el rango de autoridad. A través de la Resolución No. 165 del Ministerio de Educación, de fecha 28 de enero de 1994, publicada en la Gaceta Oficial de la República No. 4.685, Extraordinario, de fecha 01 de febrero de 1994, es nuevamente modificado el Reglamento por el cual se rigen sus actividades.

Actualmente, tiene presencia en 38 municipios estados Falcón, Lara, Yaracuy, Carabobo, Cojedes y Aragua. Cuenta con 8 núcleos de estudios y 4 decanatos

(educación, tecnología, salud y agro y mar) y tiene 27 programas académicos.

### MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se enmarcó en el paradigma positivista o empírico ya que se describió la uniformidad del hecho de estudio, se usó de herramientas estadísticas para explicar un fenómeno sin controlar e involucrase en el hecho propiamente y se organizó 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. Se basó en el enfoque Cuantitativo, debido a que a que privilegió el dato como esencia sustancial de argumentación.

Se encuadró a una investigación de tipo descriptivo, ya que se ajustó a lo planteado por Palella y Martins (2012), quienes comenta que el propósito de este nivel es el de analizar la realidad de hecho. Esta investigación es de tipo de campo, ya que se estudió la gestión de la calidad en la UNEFM en su ambiente natural sin alterar su comportamiento. Para efecto de esta investigación, fue un proyecto factible ya de acuerdo con Palella y Martins (2012), consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico, tendrá una estructura diagnóstica, fundamentos teóricos y legales, procedimiento metodológico y análisis de información. Es de Diseño No Experimental y transaccional ya que se realizó sin manipular en forma deliberada ninguna variable, se recolectó los datos en un solo momento y en un tiempo único.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se observó que la revisión documentaria comprobó un cumplimiento del 84.44% de los elementos evaluados, mientras que el 15.56% de ellos no fue cumplido. Por tanto, se confirma un alto nivel de trabajo respecto al sistema de gestión de calidad institucional. Esto es fundamental, ya que un sistema de gestión de la calidad es utilizado para asegurar su capacidad de proporcionarse en el mercado con bienes y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes o usuario, los requisitos legales y reglamentarios aplicables y lograr la satisfacción del cliente mejorando continuamente la eficacia (Juran, 1997).

Asimismo, se denota que el 90% se cumple con la gestión académica planificada y un 10% no cumple con el mismo. Esto resulta significativo para el modelo de gestión de la calidad ya que ámbito de acción está orientada a facilitar y mejorar los procesos formativos que imparten las instituciones de educación superior. En relación con la gestión académica se pudo constatar que los estudios sobre la gestión en el ámbito de la educación son variados y multifactoriales, todos concuerdan en la necesidad de una gestión académica eficiente para el logro de procesos de calidad en los centros educativos. Cassasus (2000), considera que el docente como gestor es aquel sujeto que reacciona y lidera de forma concreta y eficiente, es capaz de organizar, repensar su práctica pedagógica y fomentar el cambio tanto de la institución como de la sociedad mediante su gestión pedagógica. Aguas, Fernández y Cantillo (2013), centran sus análisis en los procesos básicos como planeación, organización y las estrategias

más pertinentes para el cumplimiento de los objetivos planteados por el centro educativo, enfatizando en la gestión académica del docente. Ramón y Medina (2014) analizan cómo la administración del centro educativo asume la formación permanente del docente para desarrollar una práctica pedagógica de calidad, añaden que esto constituye la concreción de una eficiente gestión académica por el docente.

Según los resultados el 75% de la gestión de la investigación en la UNEFM se cumple pero un 25% está dado al contrario. Esto es importante ya que las universidades una de su rol es la investigación que según Ander-Egg (1993) la investigación es un proceso sistemático a través del cual se trata de alcanzar, por medio de información y datos, la respuesta a una pregunta, la solución a un problema; o bien, un mayor entendimiento de un fenómeno. Desde este contexto Kerlinger (1985) considera que la gestión investigativa en la era del conocimiento debe contribuir al aprovechamiento y socialización de los saberes de los profesionales, propiciar la formación y desarrollo del sujeto, individual y colectiva, inter y transdisciplinaria.

Por su parte, el 25,00% de los estudiantes abordados indicaron un alto nivel de satisfacción estudiantil, mientras que el 59,21% indicaron un nivel medio, y el 15,13% indicaron un nivel bajo. Este indicador se puede conceptualizar como el bienestar que experimentan los alumnos por sentir cubiertas sus expectativas académicas como resultado de las actividades que realiza la institución para atender sus necesidades educativas. Los estudios sobre satisfacción estudiantil en

las universidades como indicadores para evaluar la calidad educativa son particularmente importantes, porque la satisfacción estudiantil mejora el rendimiento académico (Garbanzo, 2006), reduce la deserción (Osorio y Pérez, 2010; Alves y Raposo, 2005; Caballero, Abello y Palacios, 2007, Himmel, 2002), el cambio de carrera de los inscritos y, como señala Sinclair (2014), es un requisito para el éxito en el aprendizaje. A su vez, una comprobada calidad educativa fortalece la imagen y el prestigio de la institución.

Se puede apreciar que el 28,95% de los estudiantes abordados indicaron un alto nivel de satisfacción respecto a la atención administrativa, mientras que el 57, 89% indicaron un nivel medio y el 13, 16% indicaron un nivel bajo. Este aspecto es resulta muy útil para optimizar el trabajo. La clave es saber dirigir un equipo de manera honesta, pero con disciplina y organización. Reconocer la importancia de la estructura administrativa de la UNEFM es lo que da valor al conjunto estudiantil y lo que hace de este un gran equipo de trabajo. Para Zambrano (2009) la atención administrativa facilitar el proceso de enseñanza -aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución; y para lograrlo se requiere de la realización de actividades que establezca una relaciones entre la comunidad estudiantil y el alma mater.

## CONCLUSIONES

Una vez analizados e interpretados los resultados con el objetivo de Proponer un modelo de gestión de la calidad idóneo para la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" del estado Falcón. En relación al objetivo específico de

diagnosticar la gestión de la calidad en la UNEFM

En cuanto la gestión académica de la UNEFM se consiguió un alto nivel de compromiso con la gestión de los programas académicos a pesar de las circunstancias coyunturales del país. Sin embargo, persiste la falta de oportunidades académicas en áreas profesionales emergentes como gastronomía, leyes, derechos humanos, sociales y económica. Los retardos en los procesos internos para las actualizaciones curriculares, desigualdad de oportunidades de estudio; carencias normativas, burocracia (académica y administrativa); debilidad en la formación pedagógica del profesorado; problemas de financiamiento; necesidad de redefinir la misión de las casas de estudio; discordancia entre oferta y demanda; y visión cortoplacista que predomina entre el estudiantado, así como problemas relacionados con pertinencia y volumen, relación academia-empresa, dirección y gestión, tipo de formación del estudiantado, fuga de cerebros y factores políticos que inciden en la labor educativa.

La situación antes planteada, justifica ampliamente la determinación de someter a la educación universitaria venezolana a un proceso de profundas transformaciones, por cuanto resulta inadmisible e inaceptable, que la universidad continúe descontextualizada o disociada de la realidad social, promueva la exclusión y la desigualdad; niegue la participación y la integración con las comunidades y, en definitiva, no responda a los intereses nacionales consagrados en los planes de desarrollo en materia de ciencia y tecnología, seguridad, desarrollo humano y económico. No obstante,

transcurrida una década y media de haberse iniciado este proceso de transformación universitaria, resulta necesario y oportuno evaluar su alcance y logros agenciados a través del desarrollo de los planes formulados, con el propósito de medir su efectividad o inconsistencia con la praxis social.

En cuanto a la gestión de la investigación, la investigación universitaria tiene como objetivo aportar conocimientos útiles para el desarrollo académico del individuo. Lo cual le garantizará el progreso de la sociedad tanto a nivel científico y tecnológico. La investigación permite estimular, en los estudiantes y profesores, una actitud crítica y reflexiva sobre los problemas cotidianos y reales para conseguir una mejora, en nuestro caso, de la salud. Enseñar a investigar es un proceso complejo que implica prácticas de producir conocimiento nuevo y enseñar a producirlo.

Inexorablemente, la investigación científica en general, y la universitaria en particular, en el corto o largo plazo, de manera directa o difusa, están llamadas a brindar respuestas a las inquietudes, problemas y potencialidades de los seres humanos y la sociedad. Ese destino de la actividad científica es conocido en el mundo académico bajo diversas denominaciones: pertinencia, impacto, apropiación o relevancia social de la ciencia y la tecnología. Es una especie de interpelación o rendición de cuentas que la sociedad y el Estado le plantean a la ciencia y la tecnología, a las universidades, de cara a los asuntos que impiden el desarrollo humano y al imperativo ético de justificar los recursos que allí se invierten. Es evidente que se trata de una

problemática compleja y no resuelta, pues tanto en el mundo científico-académico como fuera de éste, prevalecen los reclamos por una mayor pertinencia social de los conocimientos y saberes que producen y difunden las instituciones universitarias.

En este sentido, la UNESCO (2009) postula que la investigación científica debe generar conocimientos que iluminen a la humanidad ante los grandes problemas e incertidumbres que la afectan. En Venezuela, la ley de Universidades (1970) le asigna a esas instituciones la responsabilidad de orientar la vida del país mediante el esclarecimiento de los problemas de la sociedad (Art.2), además de atribuirles "una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia" por vía de un proceso que implica "crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza" (Art.3). En este orden de ideas, la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) indica, en su artículo 32, que la educación universitaria tiene dentro de sus funciones "la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas".

los estudios reportan que la investigación ha jugado un rol secundario en comparación con la docencia, situación que ha devenido en un fenómeno conocido como docentismo, el cual se manifiesta en un reducido número de profesores que se dedican regularmente a la actividad investigativa, en procesos de ascenso docente no ligados al requisito de presentar un trabajo de investigación y en el incumplimiento de la normativa de

investigación que obliga a los profesores a mantenerse activos en la actividad investigativa y en adscribirse a las unidades académicas que tienen competencia en materia de producción del conocimiento.

Otra situación que refleja el estado de la investigación universitaria en la UNEFM, se refiere a la existencia de una débil cultura de investigación, cuyos síntomas son, por una parte, que las comunidades universitarias escasamente se conciben a sí mismas en la axiología de ser científicos (no asumen los valores de la ciencia en su modo de vida universitario) y, por la otra, expresan un bajo sentido de pertenencia a una comunidad científica en particular (identidad científica), es decir, sienten que no forman parte de una comunidad científica (Pereira, 2013 y Ruiz, 2010). Asimismo, la actividad de investigación se distingue por su carácter predominantemente individual y que generalmente no se encuentra articulada a unidades académicas, grupos, unidades y centros de investigación (Rincón y Briceño, 2008, y, Ruiz, 2010).

Otro factor que limita la producción investigativa, sobremanera a partir del año 2009, tiene que ver con la reducción dramática de los recursos que asignan las universidades al financiamiento de trabajos de investigación (Peña y de Tejada, 2011). En lo que respecta a la comunicación científica, en Venezuela se ha identificado un fenómeno conocido como producción investigativa sin difusión, el cual se expresa en trabajos de investigación, en particular de ascenso docente, que no se difunden, y se sospecha que eso ocurre porque se tiene conciencia de la baja calidad científica de esos trabajos (Páez, 2011). Existe el predominio de un modelo unidireccional

(no dialógico) y academicista (solo participan académicos) de comunicación científica, que privilegia el uso de los medios académicos de difusión de resultados de investigación como las revistas científicas y los eventos científicos (Rincón y Briceño, 2008, y, Ruiz, 2010).

Se reporta también una débil acción institucional universitaria para informar, motivar y promover las publicaciones y demás formas de comunicación científica (Páez, 2011). También afloran dudas sobre la calidad de los trabajos de investigación y las capacidades de la universidad para ofrecer respuestas a problemas reales del entorno (Rincón y Briceño, 2008). Dudas que se sustentan en un bajo uso, transferencia e impacto social de los resultados de las investigaciones generadas por la universidad; también en el reducido número de docentes universitarios dedicados a la promoción y socialización de la ciencia y en la subestimación de la difusión de los resultados de la actividad científica (Suarez, Pereira y Pereira, 2010; Ruiz, 2010).

En cuanto a la gestión administrativa, es un área de la empresa que se encarga de emplear de forma eficaz los recursos de esta para conseguir los objetivos que se hayan planteado en un periodo de tiempo determinado, los cuales deben estar destinados a las mejoras y cambios en el cumplimiento las metas. Los resultados mostraron una satisfacción altas por este indicador. Sin embargo, los resultaos documentales muestran tres enfoques administrativos tienen alta presencia en la UNEFM, algo usual en muchas organizaciones universitarias; pero prevalece el enfoque estratégico. Al encontrar alta presencia del enfoque

clásico se asume que los rectores privilegian el trabajo diario como evidencia de la entrega del personal a sus labores, asumen que la gestión administrativa debe ser conciliadora sin imposiciones; creen mayoritariamente en el trabajo diario como espacio para asumir el rol de cada trabajador. Según Ramírez et al. (2015), el enfoque clásico se basa en el Taylorismo caracterizado por autoritarismo directivo y evidencia de la calidad en el producto.

El enfoque estratégico muestra que los rectores ven al Proyecto Educativo Institucional o Programas Académicos Institucional como principal elemento de calidad dentro la institución, como un determinante de las necesidades de variación en la estructura organizativa de cada decanato; se caracteriza por un estilo de dirección participativo, el cual otorga espacios para discutir decisiones con el personal. El indicador humanista muestra que hay alta presencia de este enfoque en la gestión administrativa; los rectores evidencian vínculos en la concepción de motivación del trabajador y calidad del trabajo, pero algunos rectores la consideran algo tenue. Además, los resultados de la desviación estándar reflejan un nivel de dispersión en los juicios de los rectores, particularmente para el enfoque humanista.

En cuanto a la Gestión de la infraestructura, la infraestructura de la escuela es un factor importante para el rendimiento escolar porque cumple un rol motivacional y funcional; es decir, produce una mejor actitud en los estudiantes hacia el aprendizaje y facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje (Campana, Velasco, Aguirre, & Guerrero, 2014). Así, salas apropiadas, laboratorios dotados de



la tecnología adecuada o una biblioteca abundante en títulos, junto a lugares de convivencia y espacios que fortalezcan el esparcimiento son fundamentales para que los estudiantes consigan buenos resultados y se formen integralmente. La importancia de tener ambientes en buen estado aporta

a que los estudiantes obtengan los resultados esperados en el proceso del aprendizaje, por lo que una buena infraestructura educativa conllevaría a una mejora en la calidad educativa y lograría una huella significativa sobre el rendimiento de los estudiantes

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADAS

- Ballan, J., Fullola, J., & Petít, M. (1996). El valor del patrimonio histórico. *Complutum Extra*, 6(11), 215-224.
- Anuies (2000), La educación superior en el siglo xxi: Líneas estratégicas de desarrollo, México.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica. Sexta edición. Editorial Episteme. Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, Número 36.860
- Crosby, P (1987). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Evans, R. y Lindsay, W. (2000). Administración y control de calidad. México: Thomson. (2000). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos71/control-mejoramiento-calidad/control-mejoramiento-calidad2.shtml#bibliograa#ixzz3uhEVTLN>
- 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>
- International Organization for Standardization (ISO 9000, 2000). Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. Disponibles en: <http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- 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)
- Ley orgánica del sistema venezolano para la calidad Caracas, miércoles 23 de octubre de 2002 N° 37.555
- Ley del Plan de la Patria. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 6.118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013
- Palacio, W (2018). La calidad de la educación superior en perspectiva comparada: Propuesta de un modelo de autoevaluación dentro del sistema de garantía interna de calidad de las universidades. Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación. Universidad Autónoma de Madrid
- Palella, S. y Martins, F. (2012). metodología de la investigación cuantitativa. Editorial FEDUPEL. Venezuela.
- Pérez García, W. (2013). Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los órganos cubanos de gobierno local. La Habana, Cuba.
- UNESCO (1998), Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo xxi: Visión y acción, Conferencia mundial sobre la educación superior, Octubre.
- Zambrano, L. (2008) Desarrollo Endógeno Socialista y Defensa Popular. PANAPO. Venezuela.

## AUTORA

**Castro Machado, Carlota Carolina**

Licenciado en lengua, literatura y latín, egresada de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" - UNEFM. Asimismo, Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad – UNEFM. Profesora universitaria adscrita a los Programa Nacionales de Formación y Municipalizadas de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

# LA GERENCIA HOLISTICA: UN CAMINO DEL SER PARA LA TOMA DE DECISIONES

HOLISTIC MANAGEMENT: A PATH OF BEING FOR DECISION MAKING

Chirinos, Oswaldo Antonio

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

Universidad Politécnica de Falcón Alonso Gamero – IUPTAG

Universidad Latinoamericana y del Caribe. ULAC

RECIBIDO: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

## RESUMEN

El presente artículo se desarrolla en torno a la gerencia holística, un tema de notada esencia hacia el ser que trabaja en las organizaciones públicas y privadas, un contexto que lleva a estudiar a profundidad el desarrollo humano dentro de las organizaciones. Si bien es cierto, que este no cuenta con una gran variedad de estudios que lo respalden, por lo que en algunos casos se suele ver más como una hipótesis que como un constructo epistémico como tal, también es cierto que, es un pensamiento relativamente nuevo en el quehacer investigativo y que de una u otra manera debe ser comprendido, analizado e interpretado desde acciones sapientes del propio ser que hace vida en las organizaciones y que ayudan en la toma de decisiones gerenciales. Por ende, este, parte desde una idea propia que se viene desarrollando en mi tesis doctoral que esboza este punto como acción determinante en las actividades que se pretenden emprender con los informantes clave. Así se centra, en un artículo documental reflexivo, en donde desde mi postura como gerente e investigador se oriente a un conocimiento holístico gerencial que presente el entendimiento y la comprensión de la esencia de las personas como un conjunto, en este caso, tomando las experiencias y vivencias de algunos trabajadores de la Oficina de Administración Tributaria (OAT) de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón en ese quehacer de su ser holista en su día a día. En perspectiva, no busco establecer acciones dialógicas ya que esto es parte final de mi tesis, sino, desde mi accionar como gerente ver, percibir y comprender desde las distintas posturas teóricas su ser, desde una reflexión lógica del proceso.

**Palabras clave:** Desarrollo Humano, Gerencia, Holística, Ser, Toma de Decisiones.

## ABSTRAC

This article is developed around holistic management, a topic of notable essence towards the being that works in public and private organizations, a context that leads to an in-depth study of human development within organizations. Although it is true that this does not have a wide variety of studies to support it, so in some cases it is usually seen more as a hypothesis than as an epistemic construct as such, it is also true that it is a relatively new thought. in the investigative work and that in one way or another must be understood, analyzed and interpreted from the sapient actions of the being that lives in organizations and that helps in making managerial decisions. Therefore, this starts from my own idea that has been developed in my doctoral thesis that outlines this point as a determining action in the activities that are intended to be undertaken with key informants. This is how it focuses, in a reflective documentary article, where from my position as a manager and researcher it is oriented towards a holistic managerial knowledge that presents the understanding and comprehension of the essence of people as a whole, in this case, taking the experiences and experiences of some workers from the Tax Administration Office (OAT) of the Treasury Secretary of the Bolivarian Mayor's Office of the Miranda municipality of Falcón State in that task of their holistic being in their daily lives. In perspective, I do not seek to establish dialogic actions since this is the final part of my thesis, but rather, from my actions as a manager, to see, perceive and understand their being from different theoretical positions, from a logical reflection of the process.

**Keywords:** Human Development, Management, Holistic, Being, Decision Making

## INTRODUCCIÓN

Los seres humanos representan la integración de los distintos elementos que componen una empresa, sin estos, los procesos no se llevarían a cabo, si bien, la tecnología ha evolucionado y, por consiguiente, ganado terreno en las operaciones de las distintas organizaciones públicas y privadas, esta tecnología no sería posible sin el ser humano para su manejo. En este sentido, las personas desde su concepción son seres holísticos ya que, representan desde su esencia cuatro cuerpos o elementos para la vida, el cuerpo físico, el emocional, el intelectual y el espiritual; cada uno de estos incorporan de cierta manera la integralidad de las personas.

De esto puedo concebir un contexto particular en cuanto a la holística determinado por Briceño et al (2010) quienes reseñan, La holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian por separado los aspectos que conforman el todo. Etimológicamente el holismo representa "la práctica del todo" o "de la integralidad", su raíz holos, procede del griego y significa "todo", "íntegro", "entero", "completo".

En este sentido, los seres humanos somos integrales, somos actores completos que nos desarrollamos en distintas facetas, una de estas, es la gerencia, en donde se deben contar con aptitudes y actitudes para la toma de decisiones consciente y efectiva. En esta relación, el gerente debe estar en la constante búsqueda de alcanzar el éxito de

la organización y la excelencia individual y grupal de sus equipos de trabajos, desplegando además capacidades técnicas y sociales que consienta a los sujetos a desarrollar un liderazgo positivo fortaleciendo así el desarrollo y la estructura dinámica de la organización.

Desde la perspectiva holística, el gerente actual debe ser partícipe integral del cambio organizacional, fomentar la cultura del cambio y la innovación que requiere la gestión administrativa. Fundamento esto, ya que desde mi accionar gerencial es necesario que la organización objeto de estudio del presente artículo, desplace su rigidez y se vuelva permeable a los cambios en pro de una mayor eficiencia y eficacia en las actividades a desarrollar en esa gerencia administrativa tributaria que emerge en cambios pragmáticos del día a día.

De esto, puedo considerar igualmente, que los gerentes actuales deben ser formados en competencias y habilidades para sostener la eficiencia de las organizaciones donde hacen vida, asumiendo sus roles de líder, motivador, comunicador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de gestión administrativa. Considerando, además, la globalidad y la integración como principios holísticos y los cuatro ejes centrales de la gerencia: la organización, la comunicación, la toma de decisiones y la planificación.

En base a esto, me es sumamente esencial, acoplar que hoy día, dentro de cualquier organización debe darse una visión holística gerencial que lleve a evolucionar esa capacidad que tiene un tomador de decisiones de tener un panorama completo

de lo que sucede con su entorno. Así, dentro de la Oficina de Administración Tributaria (OAT) de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón, se debe tener cabida que los procesos son cambiantes y que estos, deben estar en sinergia con la generación de inteligencia a partir de la información, la posibilidad de tomar acción y finalmente la visión completa de todo el proceso administrativo tributario que desarrolla el talento humano y que de cierta manera son estos los que establecen las acciones de planificar, ejecutar, dirigir, controlar los procesos en tiempo real.

### **REALIDAD ESTUDIADA**

Es importante resaltar que para poder tener una visión lógica del fenómeno considere necesario establecer una entrevista no estructurada para concientizar desde mi ser investigativo y bajo un hacer del dialogo con algunos miembros de la Oficina de Administración Tributaria del municipio Miranda del Estado Falcón, quienes siendo los actores esenciales en la gerencia tributaria del municipio podrían darme como investigador una perspectiva sobre esa visión holística gerencial que cada uno de ellos desde su ser del día a día en sus operaciones pueden conocer, interpretar y comprender hacia una mirada amplia de interacción de los procesos.

Así, la realidad, por ende, parte de lo interno; de ese devenir de contextos pragmáticos desde el ser y 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) de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía

Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón, considerando, que estos como parte de la gestión pública son un talento clave en la implementación de la gestión de las operaciones de los sistemas lógicos del contexto mismo.

Dentro del accionar dialógico con los actores sociales previstos de información, estos destacaron por medio de una entrevista no estructurada que se enfoca en mi tesis doctoral, ya que fue un proceso del día a día del trabajo, parte del equipo considera que la gerencia subyace de la premisa de la planificación, es decir, obtener el máximo beneficio impositivo para la organización, así mismo, refieren que aunque la planificación en este caso, la fiscal, está enmarcada en criterios como: conocer los procesos y dónde está ubicado dentro del accionar practico, conocer la estructura de la institución, considerar los regímenes de promoción existentes, tener en cuenta los tratados de doble imposición y el régimen de precios de transferencia, conocer las regulaciones cambiarias, se da un elemento de confundir la planificación tributaria con la elusión o evasión fiscal y buscar la mejor alternativa dentro de un marco normativo dado.

Entre otras disipaciones de los actores involucrados en el presente artículo y que son los informantes de mi tesis doctoral, consideran imperioso que desde la gerencia se establezca una planificación orientada a crear sistemas que cumplen las disposiciones fiscales al menor riesgo y costo posible, estableciendo estrategias que aprovechen los estímulos fiscales, difieran el pago de impuestos y disminuyan las cargas fiscales, asimismo, que se den modelos que orienten la administración tributaria ya que afirman que los tributos se han convertido en el

principal rubro del presupuesto general del municipio, finalmente consideran que, no existe un modelo de administración tributaria acorde a los requerimientos de las coyunturas actuales, el cual pueda contribuir a ser más eficiente en la recaudación de ingresos, siendo un problema frecuente y de gran magnitud afectando de manera significativa a la municipalidad, ya que sin estos recursos económicos la municipalidad no puede realizar sus actividades de una manera idónea.

Ahora bien, para dar énfasis a lo destacado por los actores sociales, desde mi postura investigativa debo enfocar un contexto epistémico que da relevancia a lo ya destacado, por consiguiente, es importante traer lo dicho por Villegas, (1991, p. 46) "La gerencia es la función de un equipo debidamente estructurado para actuar con sentido de proyección hacia el futuro, donde el gerente cumple el papel específico del estratega de la organización", así mismo destaca que, "también es un proceso de seleccionar políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales". Dentro de este planteamiento, puedo observar desde mi postura gerencial que, hoy día el gerente de los entes públicos lucha contra los tiempos de cambios que implica reflexionar acerca del comportamiento y actitudes de la formación de los nuevos líderes de quienes se requiere gran compromiso, entrega y responsabilidad y proceder. Se requiere de una visión holística de gestión en la administración pública actual, se necesitan personas capaces de dar paso a los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptando un estilo más

participativo promoviendo el aprendizaje en equipo y el trabajo compartido.

Desde esta perspectiva, Andrade (2008, p. 115), afirma que en la visión holística en las organizaciones, debe gerenciar los contenidos sociales y confluyen con las visiones moderna y postmoderna, es decir, se gerencia los recursos económicos y los valores (contenidos económicos, psicológicos y psicosocioeconómicos por una parte y valores espirituales o psiconómicos por la otra) que facilitan la comprensión del ser y la condición para comprender los marcos estratégicos con el que se pudiera añadir un valor intrínseco a las organizaciones. Visto de esta forma, el mundo holístico en la nueva gerencia tributaria encierra un proceso de constante transformaciones que se caracteriza por una dinámica incertidumbre, que afecta de forma directa el accionar de la gerencia municipal.

Respecto a ello, es necesario que la nueva gerencia se proyecte hacia una gestión de cambios de paradigmas para implementar nuevas herramientas que le permitan enfrentar los problemas que emergen de las demandas sociales y de las exigencias de la sociedad del conocimiento, entendida esta, como la capacidad de la sociedad para generar, apropiar y utilizar el conocimiento, para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta social para su propio beneficio.

En relación a todo lo concebido, puedo destacar que, hoy en día existen razones para integrar lo holístico a lo gerencial, en el sentido de ir buscando acciones propias desde el ser de las personas y establecer respuestas a esos fenómenos gerenciales que día a día van surgiendo de formas

diferentes, que en ocasiones, una sola idea de lo que creemos realidad y razón no lo explicaría, es decir, un solo pensamiento no lleva a una toma de decisiones efectiva, debe contarse con un accionar holístico del ser, de todos para lograr acciones precisas. En este sentido, dentro de la gerencia no todo está respondido, ni explicado en términos únicos e inamovibles; sino que se pueden interpretar los fenómenos gerenciales bajo perspectivas que permitan mayor permeabilidad de variar las opciones a una posible solución de eventos que se comportan de formas diversas a las acostumbradas, acá lo holístico, es esencial.

### CONTEXTO TEÓRICO

En este aparte del artículo, desarrollo o más bien establezco evidencias epistémicas del tema, primeramente enmarco dos estudios de data reciente que dan cuenta de lo holístico en la gerencia, si bien no están plasmados en la gerencia tributaria, son aportes que dan cuenta de que lo holístico gerencial se encuentra en investigación, sin importar su contexto, igualmente determino contextos teóricos que sustentan el mismo, y que finalmente, me llevan a reflexionar, comprender e interpretar el fenómeno desde mi postura investigativa gerencial.

#### Estudios de soporte

Primeramente, me es interesante el artículo de Olachea (2019), que enmarco el tema de analizar el liderazgo del gerente educativo: visión holística del desempeño laboral en el Centro de Educación inicial Bolivariano "Manuelita Sáenz", en el estado Barinas, del proceso investigativo la autora desde su accionar, contribuye con la transformación de los líderes en las instituciones educativas con una visión holística para optimizar su gestión. Desde el ámbito epistemológico

trabajo las teorías relacionadas al liderazgo del gerente educativo y desempeño laboral. Como elementos de análisis el planteamiento epistémico sobre el liderazgo del gerente educativo y el desempeño laboral le sirvió para consolidar los fundamentos teóricos con una visión holística que se ajusta a la situación actual que vive el país, por tanto, dio sustento al análisis para ampliar, profundizar y aportar nuevos conocimientos sobre el tema.

Es interesante el estudio descrito, desde mi perspectiva investigativa por ser de nueva data me da aporte a seguir investigando el tema en futuros contextos, así mismo, la gerencia es un proceso universal, que va más allá de una simple acción de una persona, es un compendio de cualidades, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes con que cuentan las personas; y es acá donde la gerencia hace halago de su accionar.

Otro estudio y que lo concibo en mi tesis doctoral, y por considerarlo importante me atrevo a establecerlo en este artículo, es el de Gómez (2019) focalizo un estudio doctoral en el cual trabajo la Gerencia desde una pedagogía holística en educación inicial bajo la perspectiva del docente. Teóricamente se sustentó en la teoría holista de Gallegos (1999), Kant (1991), Durkheim (2005) y Rogers (1969).

Las reflexiones ontoepistémica develan la inquietud de resignificar la gerencia desde una pedagogía holística por lo que se generó un constructo teórico; Pedagogía Consciente en Educación Ecológica del Milenio, (PCEEM), constituyéndose en un nuevo enfoque de la educación para el siglo XXI. Esta perspectiva viene a dar respuesta a las exigencias sociales en la formación de los individuos. Es una concepción global que no

se limita a entender cómo se forma un ser integral, sino que está destinada a comprender al gerente educativo y al docente dentro de su hacer cotidiano. Para tal fin consideró al sujeto como un ser biopsicosocial complementado con elementos naturales, culturales, espirituales entre otros.

El estudio por ser de corte nacional es significativo, primeramente, porque habla de la Gerencia desde un accionar pedagógico holístico, dando sentido a lo que se relaciona con la Gerencia Holística como nuevo enfoque en investigación desde la gerencia. Tal cual, como exprese en inicio del artículo, estos destacan que, desde la visión holística, el nuevo gerente debe ser participe integral del cambio organizacional.

Argumento teórico conceptual

### **El Holismo**

El Holismo proviene (del griego antiguo holos que significa «la totalidad», «el entero») es un neologismo forjado en 1.926 por un hombre sudafricano llamado Jan

Christian Smuts en su obra *Holism and Evolution*. Según este autor, holismo es: «la tendencia en la naturaleza y a través de la evolución creadora, a constituir sistemas (conjuntos) que en muchos aspectos son superiores y más complejos que la suma de sus partes». El holismo por tanto se define globalmente por el pensamiento, tendiendo a explicar las partes y sus funcionamientos a partir del todo. De esta manera, el pensamiento holístico se encuentra en oposición al pensamiento individualista que tiende a explicar la globalidad (el todo) a partir de sus partes.

El holismo de Smuts (1.926), es un punto de vista metafísico sobre la naturaleza última de la realidad. A partir de teorías científicas emergentes (relatividad general,

mecánica cuántica) y de preguntas que ellas dejan en suspenso desarrolló una argumentación filosófica: El proceso administrativo gerencial en las organizaciones ha de ser considerado desde una comprensión holística del ser humano, es decir que no trate de parcelar la gestión organizacional en momentos particulares inconexos entre sí, sino que gestione bajo una concepción que aprehenda lo humano en una perspectiva histórica, con pasado, presente y futuro, con criterios epigenéticos y de trascendencia.

Ahora bien, Barreras (2010, p. 41), señala que la holística es una corriente cultural que propugna la necesidad de converger hacia una visión integrada tanto del conocimiento como de aquellos aspectos que lo expresan ,llámese teoría ,técnica o método ,una tendencia psicológica y social enraizada en las distintas disciplinas humanas ,orientadas hacia la búsqueda de cosmovisiones que estén basadas en preceptos comunes para el género humano con posibilidades de trascender y en ambientes de libertad creativa e intelectual. Por ser una doctrina de la globalidad o de la integridad, el holismo permite reafirmar que aplicando su principio hacia la gerencia se pueden resolver problemas específicos atacándolos desde los diversos puntos de vista: educacional, social, económico entre otros.

En consecuencia, la gestión de las organizaciones debe experimentar cambios profundos, replantearse sus enfoques y sus métodos, construir nuevas formas de producir no solo conocimiento sino orientar acciones hacia la toma de decisiones. La actualidad exige constantemente cambios en todos los ámbitos y especialmente en la gerencia de las organizaciones públicas, especialmente desde el escenario del

presente artículo, la Oficina de Administración Tributaria (OAT) de la secretaria de Hacienda de la Alcaldía Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón.

En este sentido, el Holismo, toma en cuenta el todo, posee comprensión integradora y universal de los eventos y de los procesos, considerando al ser humano como sujeto creativo y con gran capacidad de ejecutar cambios. Gallegos (1.999) describe los principios que marcan la esencia de la visión holista. Estos son: Unidad, expresa que los hechos no pueden ser separados de los valores, el observador no está separado de lo observado, los seres humanos no están separados del universo que habitan, el verdadero conocimiento es un acto unitario en el que sentimientos, cognición, intuición y discernimiento se presentan unificados.

Totalidad: el todo es más que la suma de sus partes y no puede ser explicada a través de las partes. Las partes están armónicamente relacionadas y solo pueden ser adecuadamente comprendidas por la dinámica de la totalidad. No hay partes que tengan una existencia independiente.

Otro de los principios de la visión holista es el desarrollo cualitativo: ocurre a través de procesos dinámicos e interrelaciones no lineales, por medio de desequilibrios, es transformativo, integrativo y tiene sentido.

La transdisciplinariedad que rebasa el marco de las disciplinas científicas aisladas, la integración no se realiza sólo dentro de la ciencia sino entre los diferentes campos de conocimientos humanos: ciencia, arte, tradiciones y espiritualidad en vez de ser contradictorias, son complementarias.

Asimismo, la espiritualidad es entendida como la experiencia directa de la totalidad,

en la que el ser humano reconoce el orden fundamental del universo y su identidad con ese orden. Amor universal, compasión y libertad incondicional son la naturaleza de la espiritualidad, no está relacionada con iglesias ni creencias religiosas.

Por último, el aprendizaje: es un discernimiento incondicional-social con significado humano que ocurre en los niveles intuitivos, emocional, racional, espiritual, físico, artístico, cognitivo y espacial, y es incorporado a través de un sentido personal de significado. La educación en esta nueva era debe ser holística. La perspectiva holística es el reconocimiento que toda vida en este planeta está conectada entre sí de innumerables maneras, profundas e imperceptibles.

### **Gerencia**

Peter F. Drucker (2.006), el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración, sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad. En un contexto de dinamismo y afán productivo de administración de todo tipo de organizaciones, establece que la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.

El término gerencia, según Drucker (2.006), se aplica a las "organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos comúnmente relacionados, con beneficios económicos" (p.3). En base a ellos, considerando los planteles educativos como



organizaciones que tienen un fin social, el término gerencia puede ser aplicado al ámbito educativo, siendo el director el gerente general de las instituciones educativas y responsables de toda la estructura institucional y sus funciones. Por lo tanto, esta conceptualización infiere que el desempeño es el comportamiento caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones que conduzcan el desarrollo de tareas para alcanzar los objetivos propuestos.

De lo anteriormente planteado, el concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna. Con la mentalidad de que los cambios deben ser vistos más que como un peligro como una oportunidad en la cual nosotros debemos ser agentes. Drucker (2006) manifiesta que una tarea igualmente importante para la alta gerencia en la empresa será balancear sus tres dimensiones: como organización económica, como organización humana y como organización social, cada vez más importante.

Las organizaciones sólo sobreviven si pueden ser dirigidas por personas competentes que tomen en serio su trabajo. La alta gerencia de las grandes organizaciones necesita un concepto nuevo. Como preparación para la sociedad que está por llegar, considera de prioridad estudiar: la empresa futura, las políticas de personal, la información externa y los agentes de cambio. Sin embargo, Drucker (ob.cit) nos advierte que para sobrevivir y prosperar

conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo.

A medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcarán la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación. Comparar un centro educativo con una empresa puede generar un sin fin de críticas puesto que tienen fines totalmente distintos: mientras el objetivo de uno es formar a la sociedad del futuro, el fin último de una empresa es totalmente lucrativo.

Al respecto Rojas (2012) señala las funciones de la gerencia que son: La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. La organización según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

Asi mismo, Stephen P. Robbins S .y Judge, T. (2009, p. 6) plantean que los gerentes hacen cosas a través de otras personas .Toman decisiones, asignan recursos y otras actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas .Los gerentes realizan su trabajo en una organización que es una unidad social coordinada en forma consciente que se componen de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

### La Gerencia Holística.

Se define como el proceso completo del individuo, los recursos físicos y los elementos tecnológicos como unidad integral, logrando la aplicabilidad de las diferentes formas administrativas, consiguiendo desarrollar el fondo de nuestras estructuras organizacionales, partiendo de la conducta o actitud del individuo en forma consciente. Tomando como referencia el esquema de la medicina holística podemos desarrollar nuestro propio esquema adaptado a la gerencia.

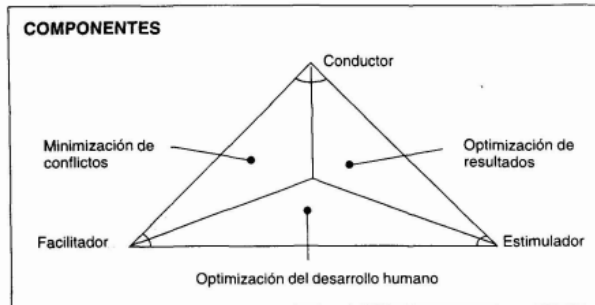


Fig. 1. Componentes de la gerencia holística

Fuente: Sánchez (1994)

- El conductor: Es el organizador, el diseñador de planes que orienten la conducta hacia el alcance de objetivos. (Gerente).

- El facilitador: Es quien se encarga de interpretar, de armonizar el concepto mental y emocional para que exista un equilibrio entre las expectativas y los resultados. (Psicólogo).

- El estimulador: Es quien se encarga de apoyar, de generar sensaciones de reto, desafío por conseguir objetivos. (Una persona afectiva-cercana).

1. La interacción entre el conductor y el facilitador minimiza los conflictos, porque orientando los objetivos y lo que el individuo

concibe como expectativa se alcanza una armonía e identificación.

2. La interacción entre el conductor y el estimulador optimiza los resultados, porque teniendo un direccionamiento y una fuerza estimuladora que revitalice y desafíe se obtiene como consecuencia el alcance de los objetivos.

3. Con la interacción entre el facilitador y el estimulador se obtiene la optimización del desarrollo humano, por encontrar facilidad y armonía entre lo propuesto y lo que se desea alcanzar.

Sabiendo que todo proceso metodológico posee un diagnóstico, un conocimiento, un análisis y una transformación, el autor diseñó el siguiente bosquejo.

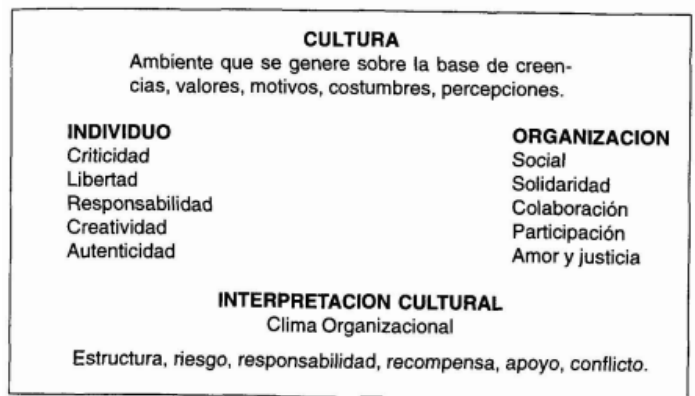


Fig. 2. Proceso metodológico de la gerencia holística

Fuente: Sánchez (1994)

Por esta armonía o equilibrio se puede llegar al mejoramiento de las organizaciones y a la aplicación de un verdadero sentido de trabajo.

#### Proceso

1. Estimule: Logre que el personal se sienta tocado, afectado, interesado y pregúntele cuál es la razón del cargo que él desempeña en la organización; y aún más fuerte, por qué él es quien ocupa ese lugar y no otra persona.

## 2. Conozca la realidad

El individuo como es:

- Es trascendente: recibe, transforma y entrega.

- Su comportamiento es motivado.

- Es en sistema abierto: responde a estímulos.

- Es como complejo: interpreta y actúa según motivación.

- Posee deseo de realización.

Individuo que desea, Salario, placer, confort, horario, oportunidad de crecer, seguridad, etc.

La organización como es:

- Es compleja: puede haber poca comunicación cara a cara.

- Anonimato: se hacen cosas no importa quién.

- Estructuras variables: formal e informal.

- Especializadas: poder, interdependencia, habilidad.

Organización que desea, Capital, edificios, lucro, equipos, potencial humano, oportunidad de mercado.

## 3. Analice la realidad

- ¿Qué uso hace el individuo de sus conocimientos y habilidades?, ¿Cómo son sus aspectos cognoscitivo, sicomotor y actitudinal?, ¿Cómo es el comportamiento de la organización?, ¿Cómo presenta la relación individuo-organización?, ¿Cómo plantea el apoyo al individuo?, ¿Cómo actúa ante lo inesperado?, ¿Cómo plantea la productividad?, ¿Cómo maneja los conflictos?, ¿Cómo es la participación?

La existencia de una excelente relación en todos los aspectos es tarea del administrador (cualquier nivel jerárquico).

## 4. Transforme

Individuo, darles a conocer dimensiones, valores, derechos y deberes, permitiéndoles reflexionar y conocerse a sí

mismos y a los demás, estimulándolos para formular compromisos positivos a sí mismos, a la comunidad y al trabajo.

Organización, el jefe como representante de la organización debe estar en paz consigo mismo, generando valores, dando ejemplo, estímulo, apoyo, motivación, equilibrio, frente, armonía.

## 5. Planee

Identifique las posibilidades y desarrollo de situaciones alternas, en forma mental; prevea las contingencias.

## 6. Implemente

Genere la voluntad de responder y realizar lo propuesto.

## 7. Evalúe

Retroalimente los resultados hacia el alcance de nuevos objetivos. Lógicamente el gerente para desarrollar este proceso debe recordar utilizar las herramientas de la gerencia eficaz de Peter Drucker, las cuales son:

1. La reunión, La cual debe ser diseñada, planeada, dirigida y controlada para que las personas entiendan cuál es su sentido y qué es lo que se espera que hagan.

2. Los informes, Es una herramienta que, al igual que la anterior, no se debe suponer que entiende el mensaje, sino que se debe estar seguro de ello; donde no sólo importa la redacción sino también a quién va dirigido.

3. El control de tareas, Revisar el cumplimiento de objetivos y es aconsejable que se realice en forma periódica.

4. La evaluación de desempeño, Que no es como el empleado se vea frente a los resultados, sino lo que verdaderamente se espera de él.

5. La evaluación del trabajador, Es revisar qué hizo bien el individuo, de acuerdo con sus propias capacidades.

6. Abandonar el pasado, Tomando la innovación y la creatividad como punto de partida.

7. El desarrollo de personal, Que debe ser nuestra tarea principal y la cual da subsistencia a nuestras organizaciones, y se logra teniendo en cuenta el énfasis en la importancia de las tareas y lo que se puede lograr por medio de ellas. El ejemplo del gerente es una de las herramientas que casi siempre utilizan los empleados y muchas veces repiten la conducta de él, y es más cuando se es considerado como líder; así que su conducta debe ser auténtica y bajarse de la actuación. Y en otra que hay que hacer énfasis también es en el clima organizacional, que debe ser la condición propicia para que se cumplan las tareas; no enfatice tanto en el proceso motivacional, es lógico que siendo un factor importante no se debe descuidar y deje que con respecto a las tareas generen ellos mismos sus motivaciones, preocúpese por atender todos los factores higiénicos inherentes a la labor del personal, para que al menos no cree insatisfacciones, dándole un tratamiento en proporción igual a los factores motivacionales e higiénicos en razón de 50-50.

El desarrollo de este proceso logrará generar una verdadera gerencia de talentos, donde participan la creatividad, la innovación, el ingenio, y además, alcanza la participación y compromiso voluntario, por ser un proceso interno de concientización e identificación de sus expectativas con los objetivos de la organización.

Así, por último, destaca el autor (ob. Cit.) recordarles que los líderes de las organizaciones no sólo deben adaptarse a los cambios, sino crearlos y promoverlos dentro de sus organizaciones, empezando

por la concientización propia si lo que busca es que su personal alcance un nivel de conciencia y que los objetivos de la organización deben estar a nivel de las expectativas. y que las teorías organizacionales o administrativas deben ser conocidas, debatidas e interpretadas; primero por la gente de base, ya que son el cimiento de nuestra organización, y no de seguir pensando en forma egoísta que los genios de la organización siempre son los gerentes y que en últimas son los que poseen la verdad revelada si lo que pretenden es sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y diferente, logrando su proyección de éxito como organización y el desarrollo humano de sus individuos. Esto es cuestión de actitud mental, donde no existen ni tiempo ni espacio.

### RUTA METÓDICA

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

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.

## REFLEXIÓN, COMPRESIÓN E INTERPRETACIÓN

Al ser organizado el contexto del artículo tal cual se presentó, la información da cabida a enfocar una reflexión, comprensión e interpretación sistémica como un análisis de perspectivas lógicas de holismo y gerencia, o de ese devenir del contexto plasmado como gerencia holística; en donde esta debe determinarse como una visión del ser, una

relación del hacer entre el individuo como agente de motivación para la toma de decisiones; y la organización como elemento sinérgico de procesos para que las personas desarrollen sus perspectivas en favor de las metas u objetivos de esta.

En este punto, el artículo denominado "la gerencia holística: un camino del ser para la toma de decisiones", comprende un contexto en donde el holismo es la doctrina de la globalidad, y de la integralidad, por consiguiente, la gerencia hoy día puede decirse que adolecen de acciones generales que vayan en perspectiva a solucionar esas dificultades que desde la organización se pueden presentar, en este punto, la Oficina de Administración Tributaria (OAT) de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón, debe poner en práctica principios de globalidad, integración y compromiso con la gestión, es decir, los gerentes deben tener una visión global, considerar un sistema de organización o individuo como un todo. A pesar de las nuevas exigencias e innovaciones en el campo de la gerencia moderna deben formarse acciones que lleven a la congruencia entre el ser del personal que labora en la institución y el ser de la propia organización.

Así mismo, puedo comprender e interpretar que la gerencia holística promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para que desde la base de la gerencia de la Oficina de Administración Tributaria (OAT) de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón, se busque una conexión desde el ser de la organización con las personas de la organización, mediante diferentes estímulos que les permitan

conectarse, tales como la comunicación, la motivación, la proyección, el desarrollo humano, entre otros.

En este contexto, la gerencia holística debe partir de valores, si, valores desde el ser de las personas y desde el propio ser filosófico de la organización, es decir, desde mi percepción como gerente e investigador, debe existir una alta comprensión de los valores por parte del todo que forma la Oficina de Administración Tributaria (OAT) de la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Bolivariana del municipio Miranda del Estado Falcón, que lleve a formarse como una fortaleza en la convivencia personal, en la cultura organizacional y por consiguiente, en el clima laboral. La gerencia holística debe partir del valor del respeto de los individuos con ellos y para la organización donde laboran, ya que es la base principal para el desarrollo del complemento del todo. Ser respetuoso implica valorar, apreciar y reconocer las cualidades de los demás. Los valores guían el comportamiento dentro de la organización. El hecho de compartirlos desde el ser del individuo y llevarlos hacia el accionar interno es beneficioso para la convivencia del grupo y para la toma de decisiones. Por eso, los valores no sólo determinan las normas morales, sino que también permiten un crecimiento personal y grupal que genera cumplimientos de objetivos desde el ser.

En contexto de todo lo planteado y desarrollado, la gerencia holística se da desde la visión holística del ser humano el cual permite comprender que para llegar a la trascendencia del ser dentro de la organización es necesario desarrollarnos en todas nuestras facetas. No se trata de cultivar sólo el físico, o la mente, o las emociones, o el espíritu. Cualquier

desequilibrio o distorsión rompería ese gran todo que somos. Se trata de desarrollar el físico, y la mente, y las emociones, y el espíritu. Nada funciona por separado en nosotros y el verdadero bienestar únicamente llega cuando estamos en equilibrio en todas nuestras dimensiones. Desde ese yo integral, completo y desarrollado, podremos relacionarnos con otros holos para poder evolucionar y construir juntos. Todo lo que es igual se junta

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Andrade, J. (2008). La gerencia en el holístico mundo actual. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 8, núm. 23, septiembre-diciembre, 2012, pp. 109-131 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.
- Barreras F. (2010). *Planificación Prospectiva y holística*. (Quinta Edición). Caracas: Editores Quirón y Sypal.
- Briceño, Jesús; Cañizales, Benito; Rivas, Yasmelis; Lobo, Hebert; Moreno, Emilia; Velásquez, Iván; Ruzza, Ivone. La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, vol. 14, núm. 48, enero-junio, 2010, pp. 73-83 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35616720008>
- Drucker, P. (2006). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gómez, H. (2019). *Gerencia desde una pedagogía holística en educación inicial bajo la perspectiva del docente*. Tesis Doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Olacea, R. (2019). *Liderazgo del gerente educativo: visión holística en el desempeño laboral*. Año 2019, N°1. Gerentia.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición. Limusa.
- Rojas, M. (2012). *Plan de acción basado en la filosofía del líder relacional como estrategia para la optimización del clima organizacional en el Liceo Batalla de Vigirima*. [Tesis en línea] disponible en Biblioteca Digital FUNDACID-BC UC.
- Villega, J. (1991). *Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y mitológico*. Ediciones vega. Caracas.

## 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).



## GESTIÓN PATRIMONIAL Y TURÍSTICA, UNA DINÁMICA GERENCIAL DESDE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

HERITAGE AND TOURISM MANAGEMENT, A MANAGERIAL DYNAMIC FROM STRATEGIC  
THINKING

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: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

### RESUMEN

El presente artículo encamina una postura epistémica desde la comprensión de la gestión patrimonial y turística hacia una reflexión que lleva aportes de conocimientos sobre la temática en donde se enfila una conceptualización de la analogía entre turismo-patrimonio, que emana hacia una acción dinámica gerencial desde el pensamiento estratégico en la visión de las nuevas gerencias de las ciudades patrimoniales. En este sentido, se fundamenta desde la experiencia de actores sociales que hacen vida dentro del Instituto Municipal de Patrimonio del municipio Miranda del estado Falcón y diferentes posturas teóricas que dan cabida a una convergencia de un pensamiento gerencial de valor hacia la cultura del patrimonio y de esa esencia turística de una ciudad patrimonial. El mismo, se fundamenta en aportaciones teóricas de Aguilar (2019), Manavella (2012) y los distintos contextos que estos internalizan. De esta manera, el artículo es una construcción del pensamiento hacia las nuevas gestiones, que se comprenda e interprete como un dinamismo lógico del pensamiento estratégico, por ende, da un contexto de lo que encamina mi tesis doctoral y desde una comprensión e interpretación lógica de la historia dentro de lo que es patrimonio y turismo que Hegel como proceso dialéctico enfatiza una posición abarcante de la experiencia.

**Palabras clave:** Experiencia, Gerencia, Patrimonio, Pensamiento Estratégico, Turismo

### ABSTRACT

This article directs an epistemic position from the understanding of heritage and tourism management towards a reflection that brings contributions of knowledge on the subject where a conceptualization of the analogy between tourism-heritage is directed, which emanates towards a dynamic managerial action from the strategic thinking in the vision of the new management of heritage cities. In this sense, it is based on the experience of social actors who live within the Municipal Heritage Institute of the Miranda municipality of the Falcón state and different theoretical positions that allow for a convergence of value management thinking towards the culture of heritage and that tourist essence of a heritage city. It is based on theoretical contributions from Aguilar (2019), Manavella (2012) and the different contexts that they internalize. In this way, the article is a construction of thought towards new management, which is understood and interpreted as a logical dynamism of strategic thinking, therefore, it gives a context of what my doctoral thesis directs and from a logical understanding and interpretation of history within what is heritage and tourism that Hegel as a dialectical process emphasizes an encompassing position of experience .

**Keywords:** Experience, Management, Heritage, Strategic Thinking, Tourism.

## INTRODUCCIÓN

Las ciudades patrimoniales son un legado de la humanidad, son espacios que van en perspectiva de crecimientos en el tiempo y donde el sector turístico conmemora sus bases para hacer del conocimiento social lo que ellas incorporan y como deben ser tratadas para el mantenimiento en el tiempo. Al respecto, la UNESCO (1972), refiere que "se les llama así porque contienen valores que la humanidad debe conservar, porque aportan algo, un rastro que dejaron las civilizaciones pasadas y servirá para las futuras generaciones (...) Monumentos en buen estado de conservación y que representan una etapa importante de la historia de una ciudad o en la creación humana", en este sentido, la ciudad de Santa Ana de Coro, Falcón Venezuela, representa un valor importante en este contexto.

Tomando en cuenta lo anterior, para Millano y López (2011) "a nivel mundial, muchas ciudades cuentan con un legado de edificaciones, espacios públicos, obras, tradiciones y demás elementos conformantes del patrimonio cultural, localizado mayormente en sus centros históricos o núcleos fundacionales, cohesionando a sus habitantes en base a una memoria histórica colectiva y la consciencia de pertenecer a un territorio que reconocen como propio".

Este significado, para los autores (ob. cit.) por una parte, sugiere que éste debe ser conservado para las futuras generaciones, pero por otra lo presenta como un recurso que se ve sometido a las

dinámicas de crecimiento urbano, a los nuevos hábitos de consumo, de ocio y de entretenimiento de la comunidad. Parte de las propuestas de desarrollo incorporan el turismo cultural, con el fin de generar crecimiento económico y empleo. Sin embargo, éste puede ocasionar resultados desacertados si se lleva a cabo de manera desproporcionada y desordenada.

En relación a ese contexto, los autores (ob. cit.) refieren que, en América Latina, región de gran riqueza patrimonial, no se ha determinado el impacto que este tipo de desarrollo implica en términos culturales y sociales. Existen centros históricos con una gestión inadecuada y un desequilibrio entre el desarrollo y la conservación, lo que ha generado en muchos casos una excesiva dependencia del mismo, usos no adecuados de edificaciones y sitios históricos, transformaciones no controladas, pérdida de valores ambientales, culturales y/o sociales e incluso la destrucción del patrimonio cultural.

Ahora bien, dentro de este contexto, Santa Ana de Coro es una ciudad para la historia, Fundada con el nombre de Santa Ana de Coro, en 1527, esta ciudad es un espacio para la historia. Sus calles empedradas, antiguas casonas, construcciones religiosas y lugares tan significativos como el Puerto de La Vela, remiten al pasado de la urbe que fue la primera capital de la provincia de Venezuela.

Por ser una ciudad ubicada en el occidente venezolano, se trató del primer asentamiento que perduró en tierra firme, el cual sería escenario de importantes

acontecimientos para la historia del país. Por si fuera poco, el marco natural de la urbe es diverso con ambientes como los áridos médanos o el verdor y la frescura de la Sierra de San Luis. Además, por su condición de ciudad caribeña ha sido, desde sus inicios, crisol de razas de otras latitudes y heredera de un importante legado cultural.

En reconocimiento a sus excepcionales valores patrimoniales, el centro histórico de Santa Ana de Coro y su puerto de La Vela, fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) en el año 1993.

El patrimonio y el turismo, son ejes fundamentales en este contexto, ya que las ciudades patrimoniales hoy día deben enfocarse en una gestión patrimonial y turística, que vincule una dinámica gerencial desde el pensamiento estratégico, en perspectiva, el turismo es una actividad económica en constante evolución y desarrollo en todos los países del mundo y que en sinergia con el patrimonio de las ciudades se torna un aspecto fundamental, ya que esta le permite descubrir y aprovechar nuevas oportunidades que se presenten en el entorno. De esto, Romero (1996) citado por Manavella (2012) destaca que, "el patrimonio en general incluye una pluralidad de bienes que en conjunto dan forma a la identidad de los pueblos. Es más que una reunión de objetos muebles e inmuebles, es un conjunto de bienes materiales e inmateriales de una comunidad con respecto a un territorio; siendo el objetivo final de su conservación la calidad de vida de sus poseedores.

Por consiguiente, los criterios manifiestos en los apartes preliminares respaldan el propósito de este artículo, en relación a enfiar una conceptualización de la analogía entre turismo-patrimonio como esencia del mismo, vinculando la experiencia y los postulados teóricos desde un accionar de gestión que focalice preceptos claves que van en énfasis en la ciudad patrimonial de Santa Ana de Coro, estado Falcón, al reflexionar sobre su ser y hacer, y; orientar esa afinidad entre turismo-patrimonio desde un pensar analítico hacia nuevas formas de valorar lo nuestro desde una gerencia responsable y dinámica

#### **REPRESENTACIÓN INICIAL DESDE LA EXPERIENCIA**

La multiplicidad cultural en el ámbito mundial conforma un legado meritorio, patrimonio común de la humanidad, cuya salvaguarda es un deber compartido con el colectivo, las instancias administrativas gubernamentales nacionales, regionales y municipales y en todo caso coadyuvando la participación de otros países con el fin de garantizar la conservación del patrimonio turístico y su transmisión a las generaciones futuras.

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 encierra todo un vasto potencial para promover el acceso a la diversidad cultural y su disfrute. Igualmente, tiene la capacidad de enriquecer el conocimiento, comprensión y visión de la sociedad y conformar un sentido de pertenencia tanto individual como colectiva a fin de coadyuvar con el fin de mantener la cohesión social y territorial.

Sobre este contexto a nivel nacional, destaca la inclusión en el año 1993, de la ciudad de Santa Ana de Coro (el cual fue fundado el 26 de julio de 1527) 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.

Ahora bien, en este escenario en que se encuentra la ciudad con esta declaratoria la convierte en un potencial turístico el cual poco ha sido valorado, tal como lo menciona Goitia y Reyes (2011:7) que existe desvalorización por lo nuestro al destacar que hoy día, "existe escasa diversificación de la oferta de servicios conexos al turismo, insuficientes acciones de supervisión por parte de los actores sociales responsables de la gestión del Centro Histórico, además de reflejar la inexperiencia en la prestación del servicio turístico patrimonial". Desde un sentido más amplio Caraballo (2011:12) expresa:

La mayoría de los Estados latinoamericanos se enfrenta a un proceso violento de globalización de mercados, paralelo a la disminución del gasto público. Esto se traduce en una violenta disminución de los presupuestos de los organismos estatales relacionados con el campo de la cultura,

buena parte de las veces sin renovar las políticas preexistentes de

control, conservación y puesta en valor del patrimonio.

Todos estos elementos se contraponen a lo que debe caracterizar un modelo de

gestión adecuado que permitan el buen uso de las ciudades patrimoniales y el cual coordinado entre las partes interesadas pueden proporcionar el funcionamiento adecuado de los destinos turísticos. Es evidente que existe una coyuntura a nivel global que afecta en lo nacional y no escapa lo local en cuanto a la preservación del patrimonio incidiendo negativamente en el turismo de envergadura actual; esta situación llama a la reflexión desde lo interno de la ciudad patrimonial de Santa Ana de Coro, y que a pesar de que funciona el Instituto Municipal de Patrimonio cuyo objetivo es: Garantizar la defensa, difusión, mantenimiento y conservación de la infraestructura patrimonial de la ciudad Santa Ana de Coro, existen destellos de desvalorización del ser entre patrimonio y turismo.

Dentro de ese marco, en un proceso de dialéctica horizontal cargado de sentido de pertinencia hacia lo nuestro, ameno, de compromiso y de un profundo respeto por la investigación, focalice con algunos actores sociales que hacen vida dentro del Instituto Municipal de Patrimonio, una entrevista para determinar a profundidad desde la experiencia misma como desde una postura empírica se puede vincular el patrimonio y el turismo, de ese dialogo ameno se dieron contextos interesantes tales como, un papel de gestión patrimonial turística no se ha logrado establecer como gerencia dinámica debido a faltas de políticas acertadas que vayan a un buen plan de gobierno y mucho menos se ha contextualizado el consenso entre actores sociales a fin de darle un arranque e impulso al turismo por medio de su patrimonio cultural.

Así mismo, de forma crítica y reflexiva la nueva gerencia se encuentra en un reimpulso del aparato turístico y de la zona patrimonial, a través de programas o proyectos que se desarrollan en conjunto con otros organismos, tales como, el Instituto de Patrimonio Cultural y la Secretaria de Turismo del municipio Miranda, pero la falta de recursos hace cuesta arriba cualquier sistema de gerencia dinámica en materia turística, aunado a la limitada comprensión por parte de todos los sectores que ha impedido vislumbrar el patrimonio como una realidad compleja y que es parte del turismo que están constituidos por entidades interrelacionadas (sociedad, empresas, territorios e instituciones) que dependen parcialmente de ella, pero que también tienen repercusiones sociales, económicas, políticas y culturales más amplias en materia gerencial estratégica.

Por otra parte, desde esa dialéctica reflexiva y cargada de emociones y sentimientos por lo nuestro, se conjuga un pensamiento estratégico al referir que, Coro como ciudad patrimonial posee un casco histórico que debe ser explorado y explotado hacia un movimiento transcendental que vaya más allá de una acción turística, por ser uno de nuestro mejores legados, deben darse gestiones dinamizadoras que lleven desde los distintos organismos municipales un aprendizaje hacia la sociedad que hagan desde una esencia del ser de lo nuestro y del hacer de la vivencia y la experiencia como la historia de la primera capital del país dio inicio a la historia de este hermoso país llamado Venezuela.

Es necesario destacar, que parte de ese proceso de analogía entre patrimonio y turismo debe ir más allá de un mero contexto epistémico y esbozar prácticas que vayan hacia la gerencia educativa, si, una gerencia educativa que desde las gestiones patrimoniales lleven a universidades y escuelas un conocimiento lógico e intangible de lo nuestro, de Coro, como patrimonio de querencia, como capital turística de Venezuela para que los jóvenes se interesen por la historia, las tradiciones, la cultura y el amor por esta tierra de ensueño..

### **METODOLOGÍA**

Como acción metódica en el presente artículo, se da desde un proceso documental sobre la temática presente, es decir sobre la analogía entre patrimonio y turismo, estos dos, como ejes centrales para contribuir hacia una dinámica gerencial desde el pensamiento estratégico. En tal sentido, para ir en sinergia con la representación de la experiencia, se establecen contextos epistémicos que apoyan el desarrollo del actual artículo, representado en aportes de Aguilar (2019), Manavella (2012) y los distintos contextos que estos internalizan. Por consiguiente, desde mi perspectiva como investigadora establezco un hilo de contextos propios del tema.

### **RESULTADOS**

En este punto, me sumerjo en un devenir de otros contextos en el tema que dan cabida a una acumulación de conocimiento importante y de constructos validos que van más allá de un mero hacer del tema, estos desde mi perspectiva, construyen un ser valioso de saberes y

haceres en la investigación respetando sus autores y sus contextos.

### **Origen del Patrimonio como hecho histórico**

Considerar en la actualidad una conservación integral del patrimonio, implica señalar que no siempre fue así, ya que el concepto mismo de patrimonio ha ido incorporando en su carácter ontológico diversos criterios sobre los bienes que lo componen y el tratamiento sobre los mismos.

La palabra patrimonio (del latín "patrimonium") se refiere al conjunto de bienes que una persona hereda de sus padres. Sanciona un sentido de la propiedad privada que es importante resaltar, porque la misma idea de propiedad no es universal, ni en el tiempo, ni en el espacio, sino que depende de factores culturales. Por otra parte, alude a bienes materiales, que, sin embargo, no son los únicos que se heredan, aunque sean los únicos que se codificaban en el derecho romano. Partiendo de este término se encuentran las limitaciones, al tomar esta voz para referirse a aquellos bienes públicos o privados, pero de disfrute social, que unas generaciones van legando a otras, porque no basta con ampliar su atribución. (Ruiz Gil, 2005).

A principios del siglo XIX, el término hacía referencia a las antigüedades clásicas y progresivamente se fueron introduciendo conceptos arquitectónicos y artísticos referidos a la monumentalización. Siguiendo a González-Varas (2000), el patrimonio histórico se desarrolló en el siglo XIX a partir de tres criterios que marcaron su recuperación, valorización y su conservación: a) Una interpretación ideológica o espiritualista que dotó a los

monumentos del pasado de una fuerte carga emocional y simbólica, según la cual empezaron a ser considerados como manifestaciones gloriosas de la cultura nacional. b) Un progresivo interés turístico por conocer el patrimonio histórico de cada país, que se difundió gracias a la moda de los viajes pintorescos y a la publicación de numerosos libros, revistas y enciclopedias ilustrados, que presentaron a los monumentos artísticos como objetos de estudio literario, histórico e iconográfico. c) El desarrollo de la Historia del Arte como disciplina científica para el estudio de los monumentos y las obras de arte del pasado, tanto en sus aspectos estéticos como testimoniales, ideológicos, culturales, etc. (González Varas, 2000, p. 34-36).

#### **¿Por qué se le atribuye al siglo XIX el origen del patrimonio histórico?**

El siglo XIX supone la consolidación del proyecto burgués, una estrategia contrarrevolucionaria de la burguesía que busca un nuevo consenso para cimentar el orden social, asustada tras 1815 por el avance de las ideas revolucionarias en las clases populares. Se intenta reconstruir la historia de la nación, que gracias a la revolución liberal burguesa se constituye como unidad indivisible, basada en la raza, la lengua y la misma historia. Se busca en la historia el sentimiento de unidad nacional, asociado a valores como el sentimiento cristiano, el heroísmo, la libertad, el patriotismo y se encuentra generalmente en la edad media. Esos valores se encarnan en personajes históricos (en ese momento abundan las biografías), además cada uno de estos personajes históricos es la representación de lo colectivo.

A través de desenterrar los acontecimientos más representativos en los que se plasman aquellos valores, se intenta configurar una memoria colectiva nacional. De ese modo el historicismo romántico sirve a los intereses del estado burgués y al mismo tiempo acomete la manipulación de la historia (Casado Galván, 2009) a partir del triunfo de la ideología de la burguesía liberal, de la clase emprendedora y con iniciativa creadora.

En perspectiva a lo anterior, la libertad propugnada está fuertemente vinculada al desarrollo del liberalismo económico, la apertura de nuevos mercados y el acceso a nuevos y abundantes espacios de materias primas. El colonialismo será su expresión y tiene su legitimación ideológica en el cientificismo positivista que sanciona la evolución y el progreso, y justifica la expansión de la civilización europea por todo el mundo. La progresiva conciencia de la capacidad de control del ser humano de los fenómenos que le rodean, le vuelven más consciente de su individualidad y de su libertad como sujeto para decidir (Hernando, 2004).

Ahora bien, la más completa configuración de la concepción de la historia burguesa es la filosofía de la historia de Hegel, para el cual la historia sólo compete al hombre, pues sólo él es espiritual, así la separa de la naturaleza. La historia será el avance a través del tiempo hacia lo absoluto, que también incluye la libertad. El hombre, como ser racional, es responsable de sus actos -que son pensamiento en acción- y por tanto es responsable de su propia historia. Pero no individualmente, sino a través de la nación, o mejor, del Estado.

La historia que Hegel considera como proceso dialéctico, recoge en cada momento una parte de aquel universal absoluto, universales o espíritus concretos, que tienen sus mismas cualidades y se reflejan en cada pueblo, en cada nación y se expresa en el espíritu nacional o Volkgeist, reflejo perfecto del espíritu de cada pueblo. Cada estado y cada pueblo tienen sus caracteres peculiares, cada uno expresa un momento en el desarrollo de la idea, ya que este desarrollo tiene lugar en el tiempo y en la existencia, y por ello en tanto historia, sus momentos y grados singulares son los espíritus de los pueblos. El espíritu desplegado en la historia es lo que Hegel llama "espíritu del mundo" (Weltgeist) el cual es algo así como la providencia divina en cuanto dirige la historia. En cada momento de la historia hay un pueblo que, por ser dominante, expresa de manera adecuada al espíritu del mundo, el "espíritu de la época" (Zeitgeist).

De esta manera la historia universal es el proceso del desarrollo de la idea en el tiempo- de las grandes formas del Estado- en una marcha de creciente libertad. Para Hegel la historia es una marcha progresiva y rigurosamente racional puesto que su curso está dominado y dirigido por la razón, por la idea. Desde este punto de vista, lo que en la historia cuenta, son los individuos en su aspecto racional o universal, y no en su individualidad, porque ésta no es más que el instrumento de la idea (Carpio, 2004, p. 311-312).

En ese marco historiográfico el patrimonio es tratado en el siglo XIX claramente como histórico material por un lado y natural por el otro. Su ontología se vio influenciada por el espíritu romántico que logro establecer una vinculación

emocional entre las personas y su pasado histórico, como base del espíritu nacional de los pueblos. La vuelta al pasado se hizo entonces con el anhelo de reencontrar las raíces culturales y los elementos significativos que habían determinado a lo largo de la historia la forma de ser de las sociedades contemporáneas.

Es así como, muchos filósofos e historiadores del siglo XIX coincidieron en afirmar que la identidad cultural de los pueblos se configuraba gracias a la concurrencia de una serie de expresiones colectivas, de carácter anónimo pero compartidas por todos, que sirven de base a un determinado folklore (Meinecke, 1943). Los monumentos, además, constituyen objetos físicamente concretos que sirven para plasmar esa cultura común, a la vez que muestran la evolución de la misma a lo largo de los tiempos. Por eso en esta centuria tuvo lugar, sobre todo en los países de Europa, un proceso generalizado de identificación de cada civilización con sus monumentos más representativos.

Por esta razón el Romanticismo apareció en muchas ocasiones cargado de una fuerte conciencia nacionalista, y las modas estéticas del ochocientos que se inspiraron en determinados modelos históricos, se consideraron legítimas herederas de los viejos estilos nacionales para representar lo mejor de cada pueblo. En contra del clasicismo como estilo imperante en la Europa de aquella época, el Romanticismo empezó a creer en la relatividad de la historia, que podía traerse de nuevo al presente para mirarla desde una óptica diferente. El clasicismo fue desplazado como criterio estético dominante y el ideal del nuevo arte se



inspiró en la imitación fidedigna del pasado medieval.

De esta forma, en muchas zonas de Europa el absolutismo clasicista precedente fue sistemáticamente sustituido por el nuevo despotismo del gótico, que fue considerado el estilo nacional por antonomasia. También la restauración monumental se impregnó de esta idea, haciéndose frecuente la reconstrucción "en estilo" de muchos edificios románicos y góticos, porque se consideraba que había una herencia espiritual compartida que daba continuidad a la creación original del artista medieval y la terminación de la misma por parte del arquitecto restaurador (Llull Peñalba, 2005).

Asumiendo lo anterior, la imagen que desde la historia y hoy día se le da a la estructura de patrimonio ha ido progresando al desarrollo de los siglos desde un esbozo particularista, equidistante en la participación privada y el disfrute individual, hacia una creciente difusión de los monumentos y las obras de arte como ejemplos de un patrimonio histórico, reflejo de la cultura nacional y símbolos de la identidad colectiva.

#### **El Turismo como eje del patrimonio**

El Turismo es una actividad que le puede otorgar continuidad y vitalidad a los Bienes de Interés Cultural, siendo una actividad que adquiere una importancia relevante en la consecución del eje del patrimonio o de las ciudades patrimoniales. Por ende, se puede definir al turismo como un conjunto de acciones que una persona desarrolla mientras viaja y pernocta en un lugar distinto al de su lugar de residencia. El Turismo nacional e internacional sigue siendo uno de los medios más importantes para el intercambio cultural, ofreciendo

una experiencia personal no sólo acerca de lo que pervive del pasado, sino de la vida actual y de otras sociedades.

Ahora bien, el Turismo es cada vez más apreciado como una fuerza positiva para la conservación de la Naturaleza y de la Cultura. Así mismo, puede captar los aspectos económicos del Patrimonio y aprovecharlos para su conservación generando fondos, educando a la comunidad e influyendo en su política. Es un factor esencial para muchas economías nacionales y regionales y puede ser un importante factor de desarrollo cuando se gestiona adecuadamente. (Carta Internacional sobre Turismo Cultural, 1999).

Dicho documento expresa en su Principio 1, que "Desde que el Turismo nacional e internacional se ha convertido en uno de los más importantes vehículos para el intercambio cultural, su conservación debería proporcionar oportunidades responsables y bien gestionadas a los integrantes de la comunidad anfitriona, así como proporcionar a los visitantes la experimentación y comprensión inmediatas de la cultura y patrimonio de esa comunidad".

Y, si bien en su Principio 5 menciona que los beneficios deberían ser para la comunidad anfitriona, la gestión adecuada del turismo permitirá la sostenibilidad y sustentabilidad del patrimonio cultural. Por eso deben tomarse todas las medidas adecuadas para ello, con el objetivo de preservar las características del bien, para que no se pierda el objeto como un recurso atractivo al turismo, no sólo para quienes se

benefician en la actualidad con los favores de dicha actividad, sino pensando,

sobre todo, en las generaciones futuras, quienes tienen el derecho de conocerse y reconocerse en ese patrimonio cultural, referente material de su propia identidad, además de contar con que el turismo se da con un vínculo sostenible del patrimonio y de este como elemento esencial para la preservación de la historia.

### **Las ciudades, los destinos patrimoniales y el turismo**

Las ciudades, los destinos patrimoniales y las regiones turísticas reciben una afluencia creciente de turistas y excursionistas, algo que implica riesgos, rompe equilibrios precarios y requiere de la cooperación en la conservación y gestión activa y responsable del patrimonio cultural. Se requiere tanto de un mayor compromiso social con el patrimonio como de una implicación más explícita del sector turístico en la conservación, algo que ya se puso de relieve en el Manifiesto de Santiago de Compostela a favor de la conservación activa y gestión sostenible de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de 1999 (Organización de Ciudades Patrimonio Mundial, 1999).

Las expectativas que se depositan alrededor del patrimonio (natural, cultural o paisajístico) a la hora de impulsar o diversificar el turismo son muchas, tanto en los países con bajo nivel de renta como en los ya desarrollados. Sin embargo, no siempre se es consciente, por un lado, que no todo el patrimonio tiene dimensión turística y, por otro, que la dinamización económica a partir del turismo y de los equipamientos o infraestructuras culturales tiene importantes limitaciones.

Bajo este contexto, el éxito de un destino turístico patrimonial, aquel donde el patrimonio constituye su principal factor

de atracción, depende tanto de la capacidad para coordinar políticas sectoriales como de la formulación explícita de políticas turísticas o patrimoniales, ya que el turismo es una actividad de naturaleza transversal que permeabiliza campos diversos de la vida económica y social.

En este mismo sentido, resulta imprescindible interpretar el turismo en el marco de la dinámica actual de las sociedades y los territorios, así como definir con claridad el papel que las ciudades patrimoniales redimen desde la historia en las complejas estructuras urbanas y territoriales del siglo XXI. Esto es necesario porque, si bien es cierto que el turismo es un factor de "gentrificación" y las actividades turísticas, permiten obtener importantes "rentas patrimoniales" a particulares y empresas, según los autores<sup>4</sup> "no consideramos que sea el principal responsable de la "crisis de los centros históricos" y de que estos vayan perdiendo identidad como espacios de vida

cotidiana para dar paso a una "burguesía cultural" que se apropia de un capital cultural histórico colectivamente elaborado, porque las causas profundas se relacionan con los cambios sociales y culturales, así como con las debilidades de unas políticas urbanísticas o de protección patrimonial donde apenas se ha prestado atención a las cuestiones sociales y funcionales o al "problema de la vivienda", dado que cuando los barrios antiguos pierden vitalidad residencial dejan de ser los espacios de una vida cotidiana que desde la academia suele estar "idealizada" o "mitificada".

Esta situación refleja en definitiva desde mi perspectiva como investigadora y

gerente, más allá de los desenfrenos del sistema de producción y reproducción capitalista del espacio patrimonial, las limitaciones existentes tanto a la hora de explicar las dinámicas territoriales como para comprender los cambios producidos en el papel de los conjuntos históricos en unas estructuras urbanas cada día más complejas, olvidándose los impactos de la revolución industrial y de los transportes, la terciarización desde finales del siglo XIX o las duras operaciones de remodelación urbana de la segunda mitad del siglo XX. La irrupción de las actividades turísticas y de las prácticas de ocio en las zonas centrales de las ciudades históricas patrimoniales es una fase más en el largo proceso de cambio y tensión que caracteriza a la ciudad como realidad viva en la construcción dinámica de gestiones estratégicas para lograr una gerencia enfocada en una vinculación latente entre patrimonio y turismo.

#### REFLEXIONES FINALES COMO PERSPECTIVA ANALÓGICA ENTRE TURISMO-PATRIMONIO

El artículo partió desde una idea referencial de mi proyecto doctoral, en donde concibo el patrimonio como ese elemento de arraigo de las nuevas formas de pensar hacia una gerencia turística dinámica, llena de vinculaciones y enseñanzas a la sociedad; en donde la historia y las nuevas generaciones se converjan en un devenir de querencia por lo nuestro. Así es mi perspectiva en la entrañable ciudad patrimonial de Santa Ana de Coro, cuna de la gerencia histórica venezolana.

En este proceso reflexivo, me atrevo vincular los contextos ya desarrollados con

esa visión de analogía entre turismo-patrimonio, que deriva hacia una labor dinámica gerencial desde el pensamiento estratégico en la perspectiva de las nuevas gerencias de las ciudades patrimoniales, y en el tenor de este artículo, a la ciudad de Santa Ana de Coro, patrimonio de la humanidad y tierra pujante de la gerencia turística.

En papeles de la UNESCO (1993) la ciudad de Santa Ana de Coro, con sus construcciones en tierra únicas en toda la región del Caribe, es el único ejemplo subsistente de una fusión lograda de las técnicas y estilos arquitectónicos autóctonos, mudéjares españoles y holandeses. Fundada en 1527, fue una de las primeras ciudades coloniales de América y posee unos 600 edificios históricos. Esto me hace pensar, analizar, reflexionar y comprender que somos una tierra de gracia, que cada ser humano que habita esta ciudad es un elemento esencial en la gerencia patrimonial, pues, la gerencia no puede darse si no se cuenta con cada uno de sus recursos, y el factor humano es el más importante para que se den acciones dinámicas en el saber, conocer y hacer entre el patrimonio de esta hermosa ciudad y el turismo que en ella se encierra, que juntos dan un significado de amor por lo nuestro.

Ahora bien, en la relación actual, aun cuando la investigación en turismo es bastante reciente, se vienen evidenciando los límites de los análisis estructurales de este con la necesidad de reforzar los enfoques de las ciudades patrimoniales, hoy día debe verse el patrimonio y el turismo como un solo engranaje que no se vea que el turismo es esencialmente una actividad económica, sino un aporte a la

gestión efectiva de las entidades respectivas para no perder ese proceso histórico y esa perspectiva desde un pensamiento estratégico dinamizador de las nuevas posturas gerenciales que dan cabida a acciones estratégicas de gestión integradora, de complementariedad entre gente, patrimonio y turismo.

En este sentido, la analogía entre turismo-patrimonio, lleva a una adecuada comprensión de la dimensión gerencial que ambas encierran, en el proceso de estar en sinergia desde un sentido extenso histórico, así la ciudad patrimonial de Santa Ana de Coro, agrupa dimensiones materiales e inmateriales, que unidas la hacen un destino único en el tiempo. Así, desde un aspecto reflexivo, desde mi amor y querencia por esta ciudad, desde la experiencia de los actores sociales, y desde las diferentes posturas epistémicas, se ha

aportado una interpretación integrada y sistémica del engranaje entre turismo y patrimonio que, aunado en esa construcción epistémica, el ser humano es el elemento esencial para esa vinculación, poniéndose de manifiesto que la gestión patrimonial y turística, debe ser una dinámica gerencial que fortalezca en cierta manera el pensamiento estratégico de las nuevas generaciones, en donde, el compromiso, el querer lo nuestro y el apoyar las políticas efectivas en materia patrimonial turística sean acciones sostenibles en el tiempo para avanzar en la generación de nuevas formas de desarrollo de la ciudad, en donde los procesos, la experiencia, y el conocimiento vayan en consideración a una gestión patrimonio-turismo integradora, como un desafío de conciencia hacia la nueva gerencia

## REFERENCIAS CONSULTADAS

Caraballo Perichi, Ciro (2011) Patrimonio Cultural, un enfoque diverso y comprometido. UNESCO 2011, Primera edición. Impreso en México Diseño, ilustraciones e impresión: Danda.

Carpio, A, P. (2004). Principios de filosofía, una introducción a su problemática. Buenos Aires. Glauco. 2004, pp 311-312. Recuperado de: <https://aeternaimperoblog.wordpress.com/2018/03/06/lafilosofia-de-la-historia-de-hegel/>

Casado Galván, I. (2009). Breve historia del concepto de patrimonio histórico: del monumento al territorio. En Contribuciones a las Ciencias Sociales. [www.eumed.net/rev/ccss/06/icg.htm](http://www.eumed.net/rev/ccss/06/icg.htm)

CARTA INTERNACIONAL SOBRE TURISMO CULTURAL (La Gestión del Turismo con Patrimonio Significativo, 1999). Disponible en: <https://www.iaph.es/export/sites/default/galerias/patrimonio-cultural/documentos/gestion-informacion/icomoscartainternacionalsobreturismocultural.pdf>

Goitía Osorio, R., & Reyes de Velasco, G. (2011). Análisis de los recursos turísticos de la zona colonial de Coro, Municipio Miranda del Estado Falcón. REDIELUZ, 1(1). Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/redieluz/article/view/525>

González Varas, I. (2000). Conservación de bienes culturales. Teoría, historia, principios y normas. Madrid, Cátedra

Hernando, A. (2004). El Patrimonio entre la memoria y la identidad. <https://es.scribd.com/document/332680077/Hernando-2009-El-Patrimonio-Entre-La-Memoria-y-La-Identidad>.

Lull Peñalba, J. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, Individuo y Sociedad*, vol. (17) 175-204

Meinecke, F. (1943). *El Historicismo y su génesis*. Madrid. Fondo de Cultura Económica.

Millano, I. y López, P. (2011). La gestión del patrimonio cultural del centro histórico de los puertos de Altigracia para su desarrollo turístico. Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela. Trienal de Investigación.

Romero, C. (1996). Ponencia "Patrimonio, Turismo y Desarrollo". Bilbao.

Organización de Ciudades del Patrimonio Mundial, Foro de Encuentro y Solidaridad. (1999). DOSSIER: Patrimonio mundial 1972-2002

Ruiz Gil, J. L. (2005). Creer y crear. El patrimonio cultural en la encrucijada de la globalización. Ed Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Cádiz

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

#### 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.

## LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA TRANSCOMPLEJIDAD DE LA GERENCIA. UNA VISIÓN DESDE LA GLOBALIZACIÓN

QUALITY MANAGEMENT IN THE TRANSCOMPLEXITY OF MANAGEMENT. A VISION  
FROM GLOBALIZATION

Malavé, María Elena

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

Universidad Latinoamérica y del Caribe - ULAC

RECIBIDO: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

### RESUMEN

El propósito de este artículo es traer a la palestra la importancia que tiene la gestión de calidad en entornos transcomplejos y cómo desde la visión de la globalización podemos interpretar el medio que nos rodea para hacer de las empresas y sus gerentes estén orientados en una búsqueda permanente de mejora y satisfacción, hacia todas las partes interesadas que hacen vida en las organizaciones y su entorno. Esto implica no solo adoptar prácticas y herramientas que permitan alcanzar altos estándares de calidad en la entrega de productos o servicios en entornos donde existen múltiples variables y factores que pueden afectar la calidad y que se caracterizan por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), sino también la interacción con gerentes y equipos que se destaquen con un liderazgo disruptivo. La gestión de calidad en la transcomplejidad de la gerencia con visión desde la globalización se convierte entonces en una herramienta estratégica para mantener la solidez y consistencia de la organización involucrando la toma de decisiones basadas en hechos y datos concretos, esta mirada permite garantizar que las acciones y procesos se realicen de manera efectiva y eficiente, minimizando los riesgos y maximizando la calidad de los resultados

**Descriptor Claves:** Gestión de la Calidad, Transcomplejidad, Globalización, Liderazgo Disruptivo.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to bring to the fore the importance of quality management in trans-complex environments and how from the vision of globalization we can interpret the environment that surrounds us to make companies and their managers entities that are oriented in a permanent search for improvement and satisfaction, towards all interested parties that make life in organizations and their environment. This implies not only adopting practices and tools that allow achieving high quality standards in the delivery of products or services in environments where there are multiple variables and factors that can affect quality and that are characterized by their volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA, for its acronym in English), but also the interaction with managers and teams that stand out with disruptive leadership. Quality management in the transcomplexity of management with a vision from globalization then becomes a strategic tool to maintain the solidity and consistency of the organization involving decision making based on facts and concrete data, this perspective allows guaranteeing that the actions and processes are carried out effectively and efficiently, minimizing risks and maximizing the quality of results

**Keywords:** Quality Management, Transcomplexity, Globalization, Disruptive Leadership.

## INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de transcomplejidad podemos expresarlo como un concepto emergente y hasta propio de la postmodernidad en la que confluyen de manera compleja diferentes disciplinas y hasta enfoques. Implica una integración del pensamiento complejo con la transdisciplinariedad de las ciencias, donde se relaciona con la producción de conocimiento complejo y transdisciplinario. Este enfoque busca superar las limitaciones de los enfoques disciplinarios y abordar los sistemas de manera más integral y transversal. El presente artículo busca relacionar la gestión de la calidad en la gerencia que se desenvuelve en entornos transcomplejos y con una visión desde la globalización.

“La transcomplejidad es entendida como una visión de mundo o episteme, que emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar la realidad” (Meza, 2014, p.1), asimismo podemos apreciar que “La transcomplejidad es una nueva forma de producir conocimientos transdisciplinario, asumiendo una postura abierta, flexible e inacabada, integral y multivariada, de este modo lo cualitativo, cuantitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica, conformando una matriz epistémica multidimensional”. (Caruci L., 2018, p.11)

La gerencia moderna de este siglo XXI tiene un rol crucial en entornos transcomplejos, que se caracterizan por ser complejos y dinámicos, con múltiples factores interrelacionados de manera especial los asociados a la tecnología. Debe adoptar una visión integral y sistémica, que le permita comprender las relaciones entre los diferentes elementos y

tomar decisiones estratégicas adecuadas, es decir, debe tener una visión de totalidad, que incluya a sí misma en el problema y permita ver los extremos al mismo tiempo, debe ser capaz de adaptarse y responder de manera ágil a los cambios y desafíos que surgen en entornos transcomplejos. Esto requiere una capacidad de anticipación y una actitud proactiva para identificar oportunidades y riesgos, y tomar decisiones rápidas y efectivas, también debe tener en cuenta la diversidad de factores que están estrechamente relacionados con las organizaciones y su entorno social. Esto implica considerar aspectos como la cultura local, las regulaciones gubernamentales, las competencias necesarias para dirigir con éxito las organizaciones, y las perspectivas futuras del rol del gerente.

“Vivimos en un mundo de crisis profunda, una crisis compleja devenida multidimensional, multicultural, que nos afecta y concierne a todos, que involucra todos los aspectos y entornos de nuestra vida: política, economía, educación, salud, alimentación, medio ambiente, trabajo, vivienda, etc. Necesitamos una manera diferente de pensar que nos ayude a encontrar soluciones” (Uribe, 2009, p.1)

## METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo se efectuó una revisión documental para comprender de una forma integral el concepto denominado Transcomplejo y su vinculación con los temas de Gerencia, Gestión y Calidad y cómo desde la Globalización tiene impacto para los negocios. Se aplica una metodología reflexiva con enfoque o visión cualitativa

para una comprensión más clara del temario a abordar y sobre lo que se procede a describir, asimismo fue exhaustiva para recopilar información relevante de estudios anteriores y artículos arbitrados. "La revisión bibliográfica puede ser aplicada a cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación" (Gómez; Fernando; Aponte y Betancourt 2014, p. 2). También el trabajo se enmarca en la experiencia in situ por parte del investigador como conocedor de la gestión de la calidad, su formación académica y praxis especializada tanto en el área y como en el tema propiamente dicho.

## RESULTADOS

La Filosofía y cómo lo mira la transcomplejidad

Toda investigación requiere conocer que han dicho filósofos en la antigüedad y cómo han contribuido en esa visión y abordaje en los conceptos de gestión, calidad, gerencia, y como los actuales observan esos mismos pensamientos, pero desde la transcomplejidad. Tenemos a Feigenbaum quien ha realizado importantes contribuciones en el campo de la gestión de la calidad y quien considera que la calidad se ha convertido en la única y más importante fuerza que lleva al éxito de una organización y al desarrollo de la compañía en los mercados nacionales e internacionales; Ishikawa filósofo de la calidad por su parte es reconocido por el énfasis de la importancia del análisis de causa raíz; Juran, este filósofo ha realizado importantes aportes en el campo de la calidad y es conocido por su enfoque en la mejora continua y la planificación de la

calidad, en este sentido enfatizó la importancia de la calidad en todos los niveles de una organización; como principal referente considerado para este artículo está Edgar Morin conocido por su enfoque en el pensamiento complejo, el mismo sostiene que el pensamiento complejo es necesario para comprender la realidad en toda su complejidad y abarcar todas las perspectivas. También argumenta que el mundo es un todo inseparable y que no se puede comprender sin entender cada una de sus partes y su compuesto global. Su teoría del pensamiento complejo busca desarrollar la reflexividad y la capacidad de conectar diferentes dimensiones de la realidad.

Tenemos también en este radar de conocimientos a Basarab Nicolescu quien es una figura destacada en el campo de la transdisciplinariedad. Editor de obras colectivas como "Transdisciplinariedad: Teoría y Práctica" y "Educación e Investigación Trans e Interdisciplinaria". Este pensador ha realizado importantes contribuciones a la perspectiva de la transdisciplinariedad, especialmente en términos de epistemología y sus tres pilares.

Los pilares al que hace referencia son: 1) Niveles de Realidad donde la transdisciplinariedad reconoce que existen diferentes niveles de realidad, desde lo físico y material hasta lo mental y espiritual; 2) Lógica del Tercero Incluido: la cual trata de encontrar una síntesis que trascienda las dicotomías y permita una comprensión más amplia y holística y 3) Complejidad desde donde la transdisciplinariedad reconoce la naturaleza compleja de los fenómenos y busca abordarlos desde una perspectiva que integre múltiples



dimensiones y enfoques. Se reconoce que los sistemas complejos no pueden ser comprendidos plenamente desde una sola disciplina, por lo que se requiere una aproximación transdisciplinaria que considere la interconexión y la interdependencia de los elementos involucrados.

En este devenir de ideas y pensamientos de diferentes miradas filosóficas se puede decir entonces que la transcomplejidad, es un concepto relacionado que se refiere a la aplicación del pensamiento complejo en los diferentes ámbitos de la sociedad. Implica reconocer la interconexión y la interdependencia de los diferentes aspectos de la realidad y promover una visión integral y sistémica. "La transcomplejidad no solo toma los principios de dialogicidad y recursividad, sino que toda la transcomplejidad está imbuida del pensamiento complejo" (Arce, 2019 p. 70)

Vinculando gestión de la calidad y transcomplejidad en la gerencia

Entendamos primero que es la Calidad:

"Existen múltiples y diferentes intentos de definición del concepto de calidad. Cuando el concepto se intenta circunscribir al ámbito de la calidad de bienes y servicios, el énfasis se pone en la aptitud para satisfacer necesidades, aptitud para el uso no solo en relación a requisitos establecidos si no también requisitos implícitos, lo que añade la dificultad para el productor de bienes y servicios de la identificación de esas necesidades implícitas para proporcionarlas y aumentar el valor para los clientes. (Ureña, 1998, p.365).

Se refiere al grado de excelencia de un producto, servicio o proceso. Es el parámetro que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios, el documento de ISO 9000:2015 "Fundamentos y Vocabulario", la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Los retos que nos impone el contexto organizacional en la actualidad demandan a que nos volteemos con miras a la Calidad y sus beneficios estratégicos.

Desde lo organizacional podemos ver como la Calidad incide en la generación de esos productos, bienes o servicios y lo más importante al hacer las cosas bien desde el inicio implica una mejora considerable de los costos y gastos al disminuir los niveles de desperdicios y esto por supuesto conlleva a una mejora de la rentabilidad del negocio. La Calidad suma además entre sus ventajas que al permear hacia toda la empresa genera no solo una mejora en la imagen de sus vendibles, sino que incide en la motivación e integración de los colaboradores al involucrarlos en los objetivos, metas y logros que orienta todas las actuaciones en las organizaciones convirtiéndose así en un medio fundamental para mejorar los beneficios y asegurar la competitividad del negocio.

Por otra parte ¿Qué es la gestión de la calidad? Pues bien, podemos definirla como un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él. Su importancia radica en la prevención de errores antes de que ocurran, en lugar de

identificarlos una vez que ya han sucedido. Busca garantizar la calidad del proceso mediante acciones y procedimientos que buscan cumplir con los requisitos derivados de la membresía en un grupo o empresa. Implica establecer estándares y normas de calidad, implementar sistemas y procesos para cumplir con esos estándares, realizar el control y seguimiento de la calidad, y tomar medidas correctivas y preventivas para asegurar que se cumplan los requisitos de calidad establecidos. También implica la capacitación y participación de los empleados en la mejora de los procesos y en la satisfacción del cliente.

Un aspecto importante de la gestión de la calidad es que su implementación es responsabilidad no sólo de la Alta Dirección, sino también de la persona que sea designada y que tenga conocimientos y las competencias necesarias para dicha actividad, generalmente preferible un Director de Calidad, sin embargo, desde la Alta Gerencia se gesta la necesidad e identificación de aquellos procesos robustos que impactan al cliente y es el Director de Calidad quien ejecuta y lleva a cabo su adecuación para que en un momento determinado la empresa pueda optar por un proceso certificado de calidad o trabajar bajo el concepto de mejora. Es necesario destacar que al final el éxito de la gestión de la calidad confluye con la participación de toda la organización, es decir cada uno desde su rol contribuye con creatividad, innovación, compromiso y competencias en el logro de la implementación de la Calidad y su mantenimiento en el tiempo. Todo este sistema incluye la supervisión de los procesos y flujos de trabajo, la definición de estándares de calidad, la optimización

de los procesos internos y la planificación y ejecución de actividades relacionadas con la calidad.

Por otro lado, la Globalización tiene una incidencia a gran escala en el desenvolvimiento de las empresas y por ende en la gerencia de manera estratégica, transformándola en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, volviéndola más competitiva en su interconexión e interdependencia de los países y las empresas a nivel mundial.

Es por esto por lo que la visión desde Globalización induce a las organizaciones hacia nuevos mercados, permitiendo que las mismas expandan sus operaciones a nivel internacional, acceso a clientes potenciales, lo que impulsa su crecimiento y por ende a la rentabilidad con manejo eficiente de sus costos y gastos. Se considera que la Globalización ha facilitado el acercamiento a recursos y talento de todo el mundo. Este aspecto en particular se vio acelerado con el COVID, ya que las empresas acceden a recursos de diferente índole y niveles de conocimientos para realizar sus operaciones con recursos de diferentes nacionalidades. Desde esta vista las empresas pueden aprovechar la mano de obra calificada, así como los proveedores y los socios comerciales en diferentes países para mejorar su eficiencia y competitividad. La gerencia estratégica debe considerar cómo aprovechar estos recursos y talentos de manera efectiva.

Lo anterior señalado también ayuda a fomentar la transferencia de conocimientos, tecnología e innovación entre países y empresas. La gerencia estratégica debe estar atenta a las tendencias y avances en otros países y adaptarlos a su propia estrategia para

mantenerse a la vanguardia, es decir, por dónde va el mundo de los negocios. Por supuesto, la Globalización lleva consigo desafíos y riesgos para la gerencia estratégica, al enfrentar la volatilidad de los mercados internacionales, los cambios en las regulaciones comerciales y los riesgos geopolíticos en diferentes países, desde esta mirada la gerencia estratégica debe ser capaz de anticipar y gestionar estos riesgos de manera efectiva.

Vinculemos gestión de la calidad, transcomplejidad en la gerencia y globalización y podremos decir, que se relacionan al considerar la interconexión y la interdependencia de los diferentes elementos y factores que influyen en el logro de los objetivos estratégicos de una organización. Es reconocer que los sistemas y las situaciones estratégicas son intrínsecamente complejos y están influenciados por múltiples variables y factores. Esto implica adoptar un enfoque holístico y sistémico que considere la diversidad de perspectivas y la interrelación de los diferentes actores y elementos involucrados en la formulación y ejecución de la estrategia.



Fig. 1 Elementos que vinculan la gestión de la calidad y transcomplejidad en la gerencia. Fuente: Propia

La transcomplejidad reconoce la complejidad inherente de los sistemas y la interconexión de múltiples variables y factores y desde donde la gestión de la calidad tiene un rol importante al considerar la necesidad de la implementación de procesos y prácticas para garantizar y mejorar la calidad de los productos, servicios o procesos estratégicos de una organización. En la gestión de la calidad con mirada estratégica, la transcomplejidad puede ayudar también a comprender la interdependencia de los diferentes elementos y actores involucrados. Esto implica considerar la diversidad de perspectivas, la adaptabilidad y la respuesta a los cambios en el entorno empresarial.

“En una sociedad exigente que demanda innovaciones por parte de organizaciones, se advierten reflexiones sobre el proceder gerencial. En el contexto de complejidad, incertidumbre e indeterminismo que caracteriza la transcomplejidad, se hace cada día más imperativo y eminente una gran capacidad de cambio en pensamiento gerencial transcomplejo en empresas del siglo XXI que les permita mantenerse competitivas de cara a los nuevos tiempos” (Abreu, Marín y Bennasar. p. 338. Año 2020)

La gestión de la calidad en organizaciones y en entornos transcomplejos implica la participación de todos los miembros de la organización, promoviendo una cultura de calidad y fomentando la responsabilidad compartida en la mejora de los procesos que afectan a los bienes y servicios que promueve una organización. Además, se busca la integración de la gestión de la calidad con otros aspectos de la gestión,

como la gestión del conocimiento y la gestión del talento, para maximizar los resultados y la eficacia organizacional.

De todo lo señalado podemos ahora conversar sobre cuáles serían esos principios que aglutina una gestión transcomplejica, entre ellas podemos citar: Planificación: la cual implica estrategias que tenga en cuenta la complejidad e incertidumbre del entorno, y que permita adaptarse a los cambios. Es necesario reconocer las necesidades y expectativas del entorno para así identificar los riesgos a la que pudiera verse expuesta y basada en ello planificar de la manera más acertada y gestionar así con calidad. Por otra parte tenemos la Organización, la cual involucra a que una empresa tenga en cuenta la complejidad y la diversidad de los sistemas, y que promueva la transdisciplinariedad y la colaboración, de igual forma la Dirección en la gestión organizacional transcompleja enlaza una dirección que tenga en cuenta la complejidad y la incertidumbre del entorno, y que promueva la innovación y la creatividad como elementos claves y por supuesto el Control o Monitoreo para hacer frente a la incertidumbre y que permita adaptarse a los cambios.

Todo lo señalado nos comporta a una nueva forma de pensar y abordar los sistemas complejos, transdisciplinarios e investigativos, y busca abordar la complejidad, incertidumbre e indeterminismo que caracteriza la transcomplejidad. No olvidemos que la relación entre la transcomplejidad y el pensamiento complejo es estrecha y se considera que ambos enfoques están interconectados. Ambos enfoques comparten la idea de abordar los sistemas de manera integral, considerando la

diversidad de perspectivas y enfoques, mientras que el pensamiento complejo considera lo cualitativo, la transcomplejidad integra tanto lo cualitativo como lo cuantitativo. Esto implica que la transcomplejidad busca una visión más completa e integral, rearticula los conocimientos, es decir, en el pensamiento complejo, es posible realizar la rearticulación de los conocimientos, aplicando sus principios generativos. Esto implica que el pensamiento complejo puede ser utilizado como una herramienta para abordar la complejidad en la transcomplejidad.

Visto todo lo anterior la calidad y la transcomplejidad pueden influir en la Globalización al promover la excelencia en los productos y servicios, y al proporcionar un enfoque interdisciplinario y holístico para comprender y abordar manera total los desafíos. Estas incidencias de la Calidad y lo transcomplejo pueden ser diversas, hablo de la Globalización la cual es un proceso donde a nivel mundial convergen la tecnología, la cultura, economía, sociedad, medio ambiente y política, la calidad entendida como la satisfacción de necesidades y expectativas globales aplicada a la actividad empresarial o de negocio con vistas a la mejora permanente de sus procesos apuntando siempre hacia la excelencia.

Este concepto descrito y cuando lo asociamos a la globalización lo robustecemos al promover la excelencia en cada fase del negocio, internalizándolo, diríamos en el ADN de las empresas, aumentando así su capacidad de competencia en un mercado mundial altamente competitivo, ya que involucra múltiples dimensiones y desafíos y aquí

estaremos parado en la estación que llamaremos "Transcomplejidad"

Profundizando hacia dónde va el mundo y la necesidad de reconocer la importancia de que es necesario ser sostenibles en todos los sentidos, estos conceptos vinculados de gestión de la calidad, transcomplejidad y globalización tienen una incidencia importante en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Sobre el particular, en el caso de la gestión de la calidad puede influir positivamente en los ODS al promover la mejora, la innovación y el desarrollo de nuevos productos y métodos de producción. Al implementar prácticas de gestión de la calidad, las organizaciones pueden contribuir a la consecución de varios ODS, como el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables), en cuanto a la transcomplejidad a la comprensión y gestión de la complejidad de los problemas y desafíos globales.

Los ODS abordan una amplia gama de desafíos interrelacionados, como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático y la degradación ambiental. En la transcomplejidad los ODS son importante para abordar estos desafíos de manera integral y encontrar soluciones sostenibles. Al reconocer la interconexión y la interdependencia de los problemas globales, se puede promover una acción más efectiva para lograr los ODS y en la Globalización se anexa a los efectos de la interconexión e interdependencia de las economías, sociedades y culturas a nivel mundial, influyendo en la difusión de conocimientos, tecnologías e innovaciones que son fundamentales para lograr los ODS y cuando le damos la visión desde la

Globalización se plantean desafíos tales como la desigualdad económica y la explotación de los recursos naturales, entre otros.

El Liderazgo Disruptivo como factor clave en la transcomplejidad

El Liderazgo en la gestión de la calidad en la transcomplejidad de la gerencia es vital y sobre el particular, el líder no puede ser un líder cualquiera, debe tener una serie de habilidades para poder enfrentar los desafíos de la complejidad e incertidumbre del entorno, nos preguntamos entonces ¿Cuáles son sus características fundamentales? ser de pensamiento disruptivo, capaz de generar ideas innovadoras y romper con los paradigmas. Para ser disruptivo es importante fomentar un ambiente propicio en el que se valore y se promueva la generación de ideas disruptivas. Esto implica fomentar la creatividad, la apertura al cambio y la aceptación de la diversidad de pensamiento en la organización, estimular la curiosidad y la exploración donde pueda alentar a su equipo a cuestionar el statu quo y a explorar nuevas perspectivas que incluyan la búsqueda de nuevas fuentes de información, la experimentación y la búsqueda de soluciones innovadoras; promover el aprendizaje continuo para adquirir nuevos conocimientos, a estar al tanto de las últimas tendencias y a desafiar sus propias creencias y suposiciones.

El Liderazgo Disruptivo en esa búsqueda constante de soluciones innovadoras y formas de mejorar los procesos y el negocio en general implica una combinación de liderazgo, innovación y determinación. Un Liderazgo Disruptivo tiene una alta orientación al logro y por ende hacia la implementación de

soluciones, al desarrollo de nuevos productos y servicios, y la mejora sustancial de los procesos y formas de hacer las cosas en la organización. Un líder con estas características señaladas coadyuva a la motivación y persistencia para que las cosas ocurran, hay una búsqueda constante de nuevas ideas y soluciones, y está dispuesto a desafiar las formas tradicionales de hacer las cosas fomentando así la creatividad en la organización, permitiendo que fluyan las sinergias y se generen resultados co-creados por el equipo y su comunicación es poderosa, es decir, de carácter inspirador, retador y visionario, influyendo de esta forma y persuadiendo a las personas y los equipos para la mejora constante.

Por supuesto lo antes visto requiere el acompañamiento también de una capacitación, la participación en conferencias y la preparación intelectual especializada para fomentar la diversidad de pensamiento como factor clave para el pensamiento disruptivo. Un líder puede promover la diversidad en el equipo, tanto en términos de antecedentes y experiencias, como en la inclusión de diferentes perspectivas y enfoques, desafiando así ideas preconcebidas y a generar nuevas formas de pensar y por último incluir la creación de espacios de colaboración, la asignación de recursos para la experimentación y la implementación de mecanismos para evaluar y seleccionar las ideas más satisfactorias y competentes.

Otro aspecto fundamental de todo lo explicado es el que se relaciona con la cultura y valores organizacionales en estos tipos de entornos las personas y grupos de

trabajo que forman parte de ellas deban estar dispuestos a trabajar en un ambiente de incertidumbre y complejidad.

“La transcomplejidad entonces, implica nuevos lenguajes para develar la sociedad cambiante a partir de otras lógicas, por ello, lo transcomplejo invita a repensar estructuras semánticas y establece una ruptura, con los viejos lenguajes investigativos que dan paso a un proceso de construcción y reconstrucción, que desde lo multidimensional e integración de saberes conduce a un lenguaje transcomplejo” (Meza, 2014, p.2)

## CONCLUSIONES

La gestión de la calidad y la transcomplejidad son conceptos relevantes en un mundo globalizado en el presente siglo ya la Gestión de la calidad refiere a las actividades y procesos que una organización lleva a cabo para garantizar que sus productos o servicios cumplan con los estándares y requisitos establecidos y la transcomplejidad es un concepto epistemológico que busca abordar la complejidad de los fenómenos y problemas del mundo actual, podemos abordarlo como la necesidad de adoptar un enfoque multidisciplinario e integrador para comprender y abordar los desafíos complejos que enfrentamos en el siglo XXI. Encontrarse en entornos transcomplejos en un mundo globalizado requiere de la presencia de gestionar con Calidad.

A lo largo de la historia, ha habido diferentes enfoques y evoluciones en la gestión de la calidad y con el tiempo, el enfoque se trasladó de la cantidad a la calidad, y se hizo hincapié en garantizar que la calidad se mantuviera en cada fase de los procesos organizacionales. En por

eso que, en el siglo XXI, la gestión de la calidad sigue siendo una preocupación importante para las organizaciones, y se han desarrollado herramientas y metodologías para mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios. En el contexto de la gestión, la transcomplejidad implica reconocer la interconexión y la interdependencia de los sistemas y procesos, y buscar soluciones holísticas y colaborativas mediante un enfoque multidisciplinario e integrador con la mirada y acompañamiento del liderazgo disruptivo.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Abreu F., J., Marín G., C., Bennasar G., M. (2020). Pensamiento Gerencial Transcomplejo en Empresas Emergente del Siglo XXI. Pembroke Pines Florida. Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios.
- Arce, R. (2019). Convergencias entre el pensamiento complejo y la transcomplejidad. Praxis Pedagógica, 19(24), 60-74. <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.praxis>
- Caruci L., Emilia R. (2018). Visión de la Gerencia en las organizaciones transcomplejas en la sociedad informacional. Revista Teórica de la Gerencia Transcompleja. Editada por la Subdirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Fermín Toro de Cabudare. Estado Lara. Venezuela. [https://issuu.com/barquisimetana/docs/teorica-de-la-gerencia-transcomplej\\_b531a72cbf8be5](https://issuu.com/barquisimetana/docs/teorica-de-la-gerencia-transcomplej_b531a72cbf8be5)
- Gómez L., Eduardo; Fernando N., Diego; Aponte M., Guillermo; Betancourt B., Luis Andrés (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Dyna, vol. 81, núm. 184, abril, 2014, pp. 158-163 Universidad Nacional de Colombia Medellín, Colombia.
- ISO 9000 (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Translation Management Group.
- Meza, Daisy. (2014). La Transcomplejidad como opción integradora de saberes. Comunidad y Salud, 12(2), I-II. Recuperado en 09 de enero de 2024, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1690-32932014000200001&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-32932014000200001&lng=es&tlng=es).
- Ureña L., Antonio E. (1998). Gestión Estratégica de la Calidad. Universidad de Málaga Departamento de Economía y Administración de Empresas. Málaga. España
- Uribe S., José L.E. (2009). El pensamiento complejo de Edgar Morin, una posible solución a nuestro acontecer político, social y económico. Espacios Públicos ISSN: 1665-8140 Universidad Autónoma del Estado de México. México.

## AUTOR

**Malavé, María Elena**

Gerente de Auditoría Gestión de la Calidad en Mercantil C.A, Banco Universal. Licenciada en Contaduría Pública, Universidad Católica Andrés Bello (1991). Especialista en Finanzas, USM (1995). Auditor Certificado en Calidad en Fondonorma (2015), Evaluador de la función de Auditoría Interna (QA) IIA Buenos Aires Argentina (2008). Doctorando en Ciencias Gerenciales, Universidad Latinoamericana del Caribe, ULAC (2023). Profesora de pregrado y postgrado en UCAB, USM y UNIMET y facilitador de desarrollo profesional en el Ideprocop y Fondonorma. Facilitador y Coach Ontológico Certificado Indelser (2021). Preside la Comisión de Auditoría del Instituto de Auditores Internos de Venezuela. Ponente en Foros doctorales nacionales e internacionales en Gestión de la Calidad, Innovación y Gerencia Estratégica, entre otros (IIA-UNIMET-ULAC).



# ESTIMACIÓN DE INGRESOS MUNICIPALES: UNA MIRADA DEL MÉTODO DE TENDENCIAS PARA UNA ACERTADA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL PRESUPUESTO

ESTIMATING MUNICIPAL INCOME: A LOOK AT THE TREND METHOD FOR SUCCESSFUL STRATEGIC DECISION MAKING IN THE BUDGET

Medina León, Brígida Emilia

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

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

## RESUMEN

El proceso presupuestario dentro de cualquier organismo se vuelve cada día más complejo, no porque surjan problemas que no puedan solucionarse, sino porque la administración se vuelve dinámica con el pasar del tiempo y requiere de tendencias que apoyen la gestión de manera efectiva en la toma de decisiones. En este sentido, el presente artículo tiene como propósito realizar una perspectiva teórica del método de tendencias y analizar desde estos contextos su acierto en la gerencia presupuestaria municipal que fomente la toma de decisiones estratégicas; ahora bien, el método de tendencias es una acción de análisis financiero establecida como un proceso de obtener las variaciones de comportamiento financiero que una empresa ha tenido o tendrá en el transcurso del tiempo, por lo cual, se ve más como una acción contable que presupuestaria; pero acá es donde desde mi experiencia en la oficina de presupuesto de la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón como gerente de la misma, este método se aplica como un procedimiento innovador y efectivo en la planificación, organización, dirección y control del presupuesto municipal. En este sentido, parte el presente artículo, desde una experiencia propia y que, desde una postura gerencial considero un elemento positivo para la gestión y, por ende, a la ejecución del presupuesto en cada una de sus partes. Así, el artículo denominado "Estimación de ingresos municipales: una mirada del método de tendencias para una acertada toma de decisiones estratégicas en el presupuesto", se orienta desde concepciones de sus diferentes categorías, estimación de ingresos, método de tendencias y presupuesto desde diferentes corrientes epistémicas que dan cuenta de estos; para luego exponer una mirada desde la experiencia gerencial y finalmente reflexionar de forma sistémica sobre el objeto de estudio, su aplicación, innovación a la gerencia actual y resultados efectivos en la toma de decisiones

**Palabras clave:** Estimación, Gerencia, Ingresos, Método de tendencias, Presupuesto.

## ABSTRACT

The budget process within any organization becomes more complex every day, not because problems arise that cannot be solved, but because the administration becomes dynamic with the passage of time and requires trends that support management effectively in making decisions. Decisions In this sense, the purpose of this article is to carry out a theoretical perspective of the trend method and analyze from these contexts its success in municipal budget management that promotes strategic decision making; Now, the trend method is a financial analysis action established as a process of obtaining the variations in financial behavior that a company has had or will have over time, which is why it is seen more as an accounting action than a budgetary one. ; But this is where, from my experience in the budget office of the Mayor's Office of the Miranda municipality of Falcón state as its manager, this method is applied as an innovative and effective procedure in the planning, organization, direction and control of the municipal budget. In this sense, this article starts from my own experience and, from a managerial position, I consider a positive element for management and, therefore, for the execution of the budget in each of its parts. Thus, the article called "Estimation of municipal income: a look at the trend method for successful strategic decision making in the budget", is guided by conceptions of its different categories, income estimation, trend method and budget from different currents. epistemics that account for these; to then present a view from management experience and finally reflect systemically on the object of study, its application, innovation to current management and effective results in decision making.

**Keywords:** Estimation, Management, Income, Trend Method, Budget

## INTRODUCCIÓN

Una organización o institución pública es el ente encargado de llevar a cabo la gestión pública. También se le define como un conjunto de recursos, procesos, sistemas y capital humano que, dados una misión y unos objetivos, se propone alcanzar unos productos y resultados que impacten un entorno social determinado. En este capital humano destacan los directivos o gerentes responsables de la conducción de la organización y del conjunto de funciones y tareas para el cumplimiento de esos productos y resultados.

Partiendo de un modelo integral de organización propuesto por Zambrano (2007) en donde sintetiza lo que es una organización, destaca que, en el orden superior se encuentran la estrategia que debe seguir (razón de ser, objetivos, visión) y contrapuesta a esa estrategia se encuentra su desempeño, es decir, los productos y resultados que debe generar esa organización, ese desempeño debe estar en línea con la estrategia definida. La organización tiene un input (los recursos) y un output (los productos y resultados dirigidos al entorno social). Entre input y output se encuentran siete grandes elementos: procesos, estructura, sistemas, infraestructura, liderazgo, valores y asesores, los cuales constituyen los componentes esenciales de esa organización que permitirán transformar esos recursos en los productos y resultados que requiere el entorno social.

En materia del presupuesto, este es un elemento esencial en cualquier organización, siendo la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón un ente organizacional de vanguardia en

métodos y tendencias para la gerencia de hoy, los elementos propuestos por el autor son parte de ella, y siendo la Oficina de Presupuesto el encargado de garantizar, mediante la planificación, programación, formulación, control y evaluación de la gestión presupuestaria, el uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios asignados para el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma, es una unidad asesora que apoya y se encuentra en dinamismo constante en la búsqueda de nuevas tendencias para que la organización este en direccionamiento hacia la gestión efectiva ante la sociedad.

Ahora bien, en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000) establece que los presupuestos públicos comprenden todos los ingresos y todos los gastos, así como las operaciones de financiamiento sin compensaciones entre sí, para el correspondiente ejercicio económico financiero en el cual se esté formulando el presupuesto. Bajo este tenor, el presupuesto constituye un medio para prever y decidir la producción a ser realizada en un periodo determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige. Por consiguiente, el presupuesto debe incluir todos los elementos relacionados con objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros, que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos en el plan operativo anual. Así concebido, el presupuesto se constituye en un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación.

Tal como destaque, la oficina de presupuesto de la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón, siempre está en

la búsqueda de nuevas tendencias que lleven a generar acciones claves para el logro de las metas u objetivos propuestos, en este sentido, desde mi experiencia como gerente de dicha oficina he querido ir al desarrollo de nuevas perspectivas que orienten los procesos presupuestarios y alternativas que den resultados concretos en las variantes del presupuesto, en el día a día y en procesos de asesoramiento con algunos expertos surgió la puesta en marcha del método de tendencias como vinculación para la acertada toma de decisiones estratégicas dentro de esta área que es la columna matriz del ente para su gestión.

El método de tendencias para Cantú (1992, p. 23) "es el que consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Balance general y del Estado de resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos". Sí, se aprecia como un término contable, a nivel administrativo puede ser aplicado en diferentes contextos para tener una estimación de resultados lógicos, en este sentido, el análisis de tendencias nos permite conocer el desarrollo financiero del presupuesto en aquellos aspectos que nos interesa estimar en el tiempo. Así, este método sirve para observar comportamientos financieros, por lo cual dentro del presupuesto público es una acción innovadora y que genera mirada acertada a nuevas propuestas que vayan más allá de lo tradicional, siempre buscando de manera estratégica la eficiencia y el control de la gestión pública, en este caso, de la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón.

De todo lo anterior, se da contexto al presente documento, como resultado de la experiencia y vivencia cuyo enfoque principal es obtener una mirada del método de tendencias para una acertada toma de decisiones estratégicas en la estimación de los ingresos municipales del presupuesto de la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón, proponiendo un basamento teórico sobre las categorías del presupuesto, la estimación de ingresos, el método de tendencia, así mismo, exponer una mirada desde la experiencia gerencial y finalmente reflexionar de forma sistémica sobre el tema para dejar abierto el compás de investigación hacia otros escenarios y otras perspectivas en donde el artículo sirva de contextualización a otros estudios.

## **CORRIENTES EPISTÉMICAS**

### **El Presupuesto**

Dentro de las organizaciones es necesario desarrollar los presupuestos de manera que estos puedan coadyuvar en el logro de objetivos y metas, por los cuales estos deben ser elaborados siguiendo unos lineamientos pre-establecidos. En este sentido, Welsch y col. (2005:36), definen el presupuesto como una "herramienta de planeación y formulación de estrategias y políticas asociadas con los diferentes pronósticos de la actividad empresarial, para desarrollar un conjunto de planes que integran utilidades". En base a lo anterior se puede inferir que el presupuesto constituye una herramienta para la administración en el proceso de toma de decisiones.

Por su parte, Burbano (1995:196), lo define como "una estimación programada de las actividades a desarrollar y de los

resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado". En síntesis, según estos autores, el presupuesto es un sistema de carácter formal, porque participa desde la alta gerencia hasta el nivel operativo de la organización; presentándose como una expresión cuantitativa dado que los objetivos planteados deben ser medibles para la asignación de recursos, y su obtención se logra a través de estrategias que indicarán como se harán las cosas, en un período dado. O sea que, el presupuesto se convierte en un instrumento para la administración, el cual se concibe como un sistema integral estructurado en diferentes etapas.

Los presupuestos son elaborados en base a ingresos y gastos tanto a nivel personal como organizacional, y es en base a ello que se hacen las proyecciones de los gastos los cuales quedan plasmados en dicho documento. Según lo expresado por Burbano (1995:9), las organizaciones "deben planear todas sus actividades si desean seguir superviviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrá que correr", es decir, los presupuestos son importantes ya que facilitan el correcto uso de los recursos, y ayudan a hacer una adecuada planeación de la acción organizacional.

De allí se desprende la importancia de los presupuestos, ya que la gerencia planificara en función de los ingresos disponibles, al no existir una planificación adecuada de los ingresos y gastos se puede incurrir en gastos no presupuestados, lo que generaría un caos en la organización, es decir, el presupuesto ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Para Zambrano (2007:36), el presupuesto debe responder a unos lineamientos estratégicos conocidos como el plan de gestión de gobierno o el plan operativo anual. El presupuesto no es más que la expresión financiera del plan. Aquí existe un aspecto sumamente importante a reseñar y son los resultados. Tanto el plan como el presupuesto, y especialmente este último, deben mostrar resultados a los fines de justificar su ejecución. Todo gasto que se ejecute, todo crédito presupuestario, debe implicar la generación de un producto, de unos resultados y de un impacto o beneficios sociales; por lo menos en relación con aquellos gastos vinculados a la generación de productos terminales y productos intermedios.

Destaca el autor (ob. cit.) que, el presupuesto constituye un medio para prever y decidir la producción a ser realizada en un periodo determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige. El presupuesto debe incluir todos los elementos relacionados con objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros, que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos en el plan operativo anual. Así concebido, el presupuesto se constituye en un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación.

Según la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), todo presupuesto público, bien sea nacional, estatal o municipal, debe cumplir cuatro requisitos muy importantes que guardan una relación muy estrecha con lo que se ha definido como gobierno por productos y resultados; asimismo, tiene

correspondencia con el esfuerzo de planificación y concretamente con el plan operativo anual.

Los cuatro requisitos que debe cumplir el presupuesto público son los siguientes:

1. Debe ser agradable y desagregable. Es decir, el presupuesto público debe ser agradable y desagregable en centros de producción, en donde el producto de cada centro debe ser excluyente de cualquier otro producto de cualquier otro centro de producción de su mismo ámbito.

2. Tienen que ser perfectamente definidos los recursos. Esto se refiere a que cada crédito presupuestario, cada partida de gasto, debe generar un producto y esa relación debe estar muy bien definida.

3. Exige los recursos asignados para generar productos terminales, así como también la asignación de recursos para obtener otros productos (productos intermedios) que apoyan la producción de productos terminales.

4. Debe expresar la red de producción donde cada producto es condicionado y a la vez condiciona a otros productos de la red, existiendo así unas determinadas relaciones de coherencia entre las diversas producciones que se presentan.

En base a esto, el presupuesto se fundamenta en la relación (insumo-productos-resultados-beneficios). Esta relación es la base de la formulación presupuestaria.

### **Estimación de ingresos planteada por FASTERCAPITAL (2023)**

La estimación de ingresos es el proceso de calcular o predecir la cantidad de dinero que se espera que genere una empresa durante un período de tiempo

específico. Es una herramienta importante para las empresas, ya que les ayuda a planificar y tomar decisiones informadas sobre sus operaciones, inversiones y salud financiera general. En esta respuesta, analizaremos en detalle la importancia de la estimación de ingresos, destacando su papel en la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos, las decisiones de inversión y la evaluación del desempeño financiero.

1. Planificación estratégica: la estimación de ingresos es crucial para las empresas a la hora de desarrollar sus planes estratégicos. Al pronosticar sus ingresos, las empresas pueden establecer metas y objetivos realistas, identificar oportunidades de crecimiento y asignar recursos en consecuencia. Proporciona una hoja de ruta para la organización, guiando sus acciones y ayudándola a alinear sus actividades con su visión a largo plazo.

2. Elaboración de presupuestos: una estimación precisa de los ingresos es esencial para crear un presupuesto realista. Permite a las empresas estimar sus ingresos, gastos de proyectos y determinar la cantidad de fondos disponibles para diversas actividades como marketing, investigación y desarrollo y costos operativos. Un presupuesto bien planificado basado en estimaciones precisas de ingresos ayuda a las empresas a evitar gastos excesivos o falta de financiación, permitiéndoles gestionar eficazmente sus recursos financieros.

3. Decisiones de inversión: las estimaciones de ingresos desempeñan un papel crucial en las decisiones de inversión. Las empresas deben evaluar el potencial retorno de la inversión (ROI) antes de comprometer fondos para nuevos

proyectos, adquisiciones o expansiones. Al estimar los ingresos que se espera que generen estas inversiones, las empresas pueden evaluar su rentabilidad y tomar decisiones informadas sobre si realizarlas o explorar oportunidades alternativas. Las estimaciones de ingresos también ayudan a determinar el período de recuperación y la viabilidad financiera general de una inversión.

4. Evaluación del desempeño financiero: las estimaciones de ingresos proporcionan un punto de referencia con el que las empresas pueden evaluar su desempeño financiero. Al comparar los ingresos reales con los ingresos estimados, las empresas pueden identificar cualquier discrepancia y tomar medidas correctivas si es necesario. Les permite evaluar la eficacia de sus esfuerzos de ventas y marketing, identificar áreas potenciales de mejora y realizar ajustes en sus estrategias. La estimación periódica de los ingresos y la evaluación del desempeño son cruciales para monitorear la salud financiera de una empresa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

5. Confianza de los inversores: la estimación de ingresos juega un papel vital para atraer y mantener la confianza de los inversores. Los inversores confían en proyecciones de ingresos precisas para evaluar la rentabilidad potencial y las perspectivas de crecimiento de una empresa. Al proporcionar estimaciones de ingresos confiables y realistas, las empresas pueden infundir confianza y credibilidad en sus inversores, aumentando sus posibilidades de obtener financiación y establecer relaciones sólidas con las partes interesadas.

En perspectiva contextual, la estimación de ingresos es un aspecto crítico de la planificación empresarial y la gestión financiera. Ayuda a las empresas a desarrollar planes estratégicos, crear presupuestos realistas, tomar decisiones de inversión informadas, evaluar el desempeño financiero y generar confianza en los inversores. Las estimaciones de ingresos precisas permiten a las empresas navegar en el panorama competitivo, optimizar sus operaciones y alcanzar sus objetivos financieros.

#### **La estimación de ingresos puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas**

La estimación de ingresos puede ser una herramienta valiosa para las empresas, ya que les proporciona conocimientos e información que pueden ayudarlas a tomar decisiones informadas. A continuación, se muestran varias formas en las que la estimación de ingresos puede ayudar a las organizaciones bien sean públicas o privadas:

1. Planificación financiera: la estimación de ingresos permite a las empresas pronosticar sus ingresos esperados, lo cual es esencial para la planificación financiera. Al comprender cuántos ingresos pueden esperar generar durante un período específico, las empresas pueden asignar mejor sus recursos, establecer presupuestos y tomar decisiones estratégicas sobre los gastos.

2. Decisiones de inversión: cuando las empresas buscan invertir en nuevos proyectos, productos o servicios, la estimación de ingresos puede brindarles una imagen clara del posible retorno de la inversión. Al estimar los ingresos que pueden generarse a partir de una inversión

particular, las empresas pueden determinar si es financieramente viable y tomar decisiones informadas sobre dónde asignar su capital.

3. Estrategia de precios: estimar los ingresos puede ayudar a las empresas a determinar la estrategia de precios adecuada para sus productos o servicios. Al comprender la demanda y los ingresos potenciales a diferentes precios, las empresas pueden optimizar sus precios para maximizar los ingresos y la rentabilidad. Esta información también puede ayudar a las empresas a identificar umbrales de precios y tomar decisiones de precios que sean competitivas y atractivas para los clientes.

4. Análisis de mercado: la estimación de ingresos puede proporcionar a las empresas información valiosa sobre el potencial de mercado para sus productos o servicios. Al analizar las estimaciones de ingresos para diferentes segmentos del mercado, las empresas pueden identificar oportunidades de alto crecimiento, comprender el tamaño del mercado y tomar decisiones estratégicas sobre la entrada o expansión del mercado.

5. Previsión de ventas: la estimación de ingresos permite a las empresas pronosticar sus ventas y establecer objetivos realistas. Al analizar datos históricos, tendencias del mercado y otros factores relevantes, las empresas pueden estimar sus ventas e ingresos futuros, ayudándolas a planificar sus estrategias de ventas, establecer objetivos de ventas y evaluar su desempeño de ventas.

6. Asignación de recursos: la estimación de ingresos puede ayudar a las empresas a asignar sus recursos de manera efectiva y eficiente. Al comprender los ingresos

potenciales que se pueden generar a partir de diferentes productos, proyectos o actividades, las empresas pueden priorizar sus inversiones, asignar su fuerza laboral y optimizar sus operaciones para maximizar los ingresos y la rentabilidad.

7. Evaluación de riesgos: la estimación de ingresos puede ayudar a las empresas a evaluar los riesgos e incertidumbres potenciales asociados con sus flujos de ingresos. Al comprender los factores que pueden afectar los ingresos, como las condiciones del mercado, el comportamiento del cliente y las influencias externas, las empresas pueden identificar riesgos potenciales y desarrollar planes de contingencia para mitigarlos.

8. Análisis competitivo: la estimación de ingresos también puede ayudar a las empresas a analizar a sus competidores y comparar su desempeño. Al estimar los ingresos de sus competidores, las empresas pueden evaluar su participación de mercado, identificar áreas de oportunidad o debilidad y tomar decisiones informadas sobre su estrategia competitiva.

En perspectiva a este punto, la estimación de ingresos es una herramienta valiosa que puede proporcionar a las organizaciones conocimientos e información cruciales para tomar decisiones informadas. Al comprender sus ingresos esperados, estas pueden planificar sus finanzas, tomar decisiones de inversión, establecer estrategias de precios, analizar mercados, pronosticar ventas, asignar recursos, evaluar riesgos y analizar competidores. Estos beneficios hacen que la estimación de ingresos sea una práctica esencial para las organizaciones sin

importar su función, ya que buscan tomar decisiones estratégicas e informadas.

En relación a lo destacado, estimar los ingresos requiere un análisis exhaustivo de varios factores. Al considerar la demanda del mercado, la estrategia de precios, el pronóstico de ventas, la tasa de adquisición de clientes, el tamaño y crecimiento del mercado, la estacionalidad y las tendencias, la eficiencia operativa, los factores externos, los descuentos y promociones de precios, la retención de clientes y los márgenes de ganancia, puede desarrollar una estimación más precisa de ingresos para su negocio.

#### **Método de tendencia**

Para Guerra (2023) consiste en determinar la propensión absoluta y relativa de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros, de una empresa determinada. También conocido como procedimiento de por ciento de variaciones, puede aplicarse a cualquier estado financiero, debiendo cumplir con los siguientes requisitos:

1. Las cifras deben corresponder a estados financieros de la misma empresa.
2. Las normas de valuación deben ser las mismas para los estados financieros que se presentan.
3. Los estados financieros dinámicos que se presentan deben proporcionar información correspondiente al mismo ejercicio o periodo.
4. Se aplica generalmente, junto con otro procedimiento, es decir, su aplicación es limitativo, supuesto que cada procedimiento se aplica de acuerdo con el criterio y objetivo que persiga el analista de estados financieros, de tal manera que

generalmente, es conveniente auxiliarse de dos o más procedimientos de análisis.

5. El procedimiento de las tendencias facilita la retención y apreciación en la mente de la propensión de las cifras relativas, situación importante para hacer la estimación con bases adecuadas de los posibles cambios futuros de la empresa.

6. Para su aplicación debe remontarse al pasado, haciendo uso de estados financieros de ejercicios anteriores, con el objeto de observar cronológicamente la propensión que han tenido las cifras hasta el presente.

7. El procedimiento de las tendencias como los anteriores, son procedimientos explorativos, generalmente nos indican probables anomalías, tal vez sospechas de cómo se encuentra la empresa, de ahí que el analista de estados financieros debe hacer estudios posteriores, para poder determinar las causas que originan la buena o mala situación de la empresa recomendando, en su caso, las medidas que a su juicio juzgue necesarias.

Podemos decir que este método constituye una ampliación del método de aumentos y disminuciones. Efectivamente, recordaremos que la principal desventaja para el método de aumentos y disminuciones, es la de que presenta ciertas dificultades cuando se quería aplicar más de tres ejercicios ya que entonces surgía la dificultad de adoptar la mejor base sobre la cual calcular las diferencias.

Por otro lado, establece la autora que se ha apreciado en la técnica actual del análisis la convivencia de estudiar más de tres ejercicios, a efecto de contar con un punto de vista más elevado que permita ver la dirección que ha seguido la empresa



y obtener más conclusiones, que si únicamente se examinaran lapsos cortos.

Para resolver este problema, se ha ideado el llamado Método de tendencias que tiene como base los mismos índices. En este aspecto, el número índice es un artificio utilizando en estadística que consiste en adoptar una base tomando el dato correspondiente a determinado año o periodo de que se trate, cuyo valor se iguala a 100; tomando en consideración esta base, se calcularán las magnitudes relativas que representan en relación a ella los distintos valores correspondientes a otros ejercicios. Se verá que para este cálculo se tomarán como base las proporciones que resultan año con año que se analizaran.

La ventaja de este método es el uso de números relativos, ya que en última instancia los números índices no son sino números relativos; en este caso, durante el cálculo vamos obteniendo automáticamente una idea de su magnitud, ya que su valor se relaciona siempre con una base; al mismo tiempo, con su lectura nos podemos dar cuenta de la tendencia o sentido hacia el cual se ha dirigido el concepto cuya serie se representa. De ahí que conozcamos este método con el nombre de tendencias.

Sin embargo, también presenta ciertas desventajas, siendo la principal, la misma que mencionábamos a propósito del Método de Por cientos integrales, o sea, la de que, tratándose de números relativos, es factible olvidarse de los números absolutos que representan y por lo tanto, no considerar su verdadera magnitud en términos monetarios.

El complemento indispensable en el cálculo de este método y que

posteriormente facilita su interpretación, es su representación gráfica, ya que en dicha forma se puede apreciar más claramente el desarrollo de la serie, aspecto principal si se trata de un periodo que comprenda varios años y con mayor justificación cuando se comparan varias series.

### 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

En este aspecto, traigo no solo mi experiencia sino mi vivencia desde mis contextos como gerente de la oficina de presupuesto de la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón, si bien el artículo trata sobre la estimación de ingresos municipales bajo una mirada del método de tendencias para una acertada toma de decisiones estratégicas en el presupuesto, acá quiero poner un hilo epistémico sobre la gerencia, ya que desde este aspecto se dan estrategias claves y se establecen metodologías nuevas para optimizar la gestión dentro de las organizaciones, y la Alcaldía no escapa a esta realidad, en donde día a día venimos implementando nuevas formas de

gerenciar y una de estas estrategias en desarrollo es el método de tendencias en el área de presupuesto.

Desde este precepto, la gerencia es un camino estratégico si lo tomamos como una función dinámica, por lo cual, desde mi vivencia la concibo como una función trascendental dentro de la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón; y la oficina de presupuesto no escapa a la realidad, por eso se han ido estableciendo nuevos métodos o tendencias que ayuden a la gestión pública desde una nueva dimensión de la ciencia gerencial.

Partiendo de esto, la gerencia de la oficina de presupuesto se ha vuelto cambiante, transformadora, innovadora para crear valor y responder a las demandas propias y a las sociales y que son las que dan sentido a la gestión institucional del ente; la mirada de la gestión desde establecer nuevas tendencias presupuestarias que apoyen en los procesos de los distintos presupuestos tanto de ingreso como de egreso, para vincular estratégicamente políticas internas que ayuden a la gestión organizacional.

Como parte de esas nuevas tendencias o metodologías en la oficina de presupuesto de la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcon, se ha venido determinando una estimación de ingresos municipales que provienen de aportaciones que se hacen de tipo económico y además de carácter público, con el fin de realizar implementos y aplicaciones de políticas de desarrollo dentro de la localidad. Por ende, dentro de la gerencia actual con las nuevas tendencias que se han venido desarrollando la estimación de los ingresos se da desde un escenario lógico que pone

en mirada la propia gerencia, es decir, desde instrumentos nuevos que llevan a innovar en lo que es el presupuesto de ingresos, si, desde mi experiencia y con la vivencia de mi equipo de trabajo hemos venido destacando el presupuesto de ingresos como una previsión de los recursos que la entidad espera obtener en el año para financiar los gastos que figuran en el presupuesto de gastos o en el programa presupuestario de la gestión por venir.

En esta mirada del hecho, los importes que figuran en el presupuesto de ingresos se denominan previsiones del presupuesto de ingresos y son una estimación, a diferencia del presupuesto de gastos, en los que los créditos suponen el límite de una autorización para gastar, acá el método de tendencia analiza estos importes y como en la ejecución dan cuenta de acciones estratégicas en el tiempo.

Es importante que, desde la experiencia esta diferencia es importante, puesto que, si en la ejecución del presupuesto de gastos los importes onsignados no se pueden sobrepasar,

## REFLEXIONES FINALES

Desde las últimas décadas del siglo XX, en la investigación en el campo de las ciencias administrativas, y de manera especial en las ciencias gerenciales, han venido aconteciendo grandes cambios que marcan diferencias reveladoras en las dimensiones ontológicas, epistemológicas, éticas y metodológicas, para el acercamiento a los fenómenos que se dan en las organizaciones bien sea públicas o privadas.

excepto con las salvedades que establece la normativa, la ejecución del presupuesto de ingresos se realizará por la cantidad que efectivamente se obtenga en el año, con independencia de la cantidad que se haya previsto obtener en el presupuesto inicial.

De este modo, la estimación de ingresos se concibe desde el presupuesto de ingresos que es una expresión cifrada, conjunta y sistemática de los derechos de cobro que la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón prevea liquidar durante el periodo de tiempo al que se refiera. Así, la gerencia es transformadora de acciones para lograr metas más allá de lo previsto, es el elemento dinámico y vivificante de toda gestión constituyendo desde las nuevas tendencias o porque no, los nuevos paradigmas hacia la consolidación de las actuaciones desde lo multivivencial de los procesos tradicionales con las nuevas posturas que se van dando en el día a día y que de una u otra manera, pasan a transformar el ser mismo de las acciones

Esto involucra que vivimos transformaciones gerenciales que llaman a estudiar y converger ante la apariencia de varios enfoques gerenciales que permiten lograr diferentes miradas, ángulos, apreciaciones o valoraciones de una misma situación pero que se puede ir más allá de lo que de ella se conoce y lo que se puede conocer. Para González (citado por Cifuentes, 2011, p. 24), los enfoques de contexto nuevo en las ciencias gerenciales se da desde un horizonte cualitativo "suponen comprender la realidad como totalidad, para dar cuenta de procesos,

estructuras, manifestaciones culturales, que definen la dinámica y organización social; clarificar las concepciones, comprensiones y sustentos referidos a las problemáticas, sujetos, contextos, intencionalidades e interacciones. [...]”.

De ese contexto, me atrevo a reflexionar que en los actuales escenarios en la administración pública conducen a la gerencia a buscar nuevas posturas que lleven a la integración del conocimiento y a la acción de los procesos. En este, la estimación de ingresos vista desde una mirada estratégica en relación con la aplicación de nuevas tendencias en el accionar público para la toma de decisiones, es determinante, acá reflexiono y contextualizo que, en estas posturas del ser nuevo y del hecho de la acción practica del presupuesto no se puede subestimar la importancia de una estimación precisa de los ingresos en la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón, ya que desde la experiencia se puede concebir que es un componente crítico y puede tener un profundo impacto en el éxito general de la gestión.

En perspectiva al tema, puedo destacar lo siguiente:

Hay varias razones por las que es importante realizar una estimación precisa de los ingresos. En primer lugar, permite tomar decisiones informadas sobre dónde asignar recursos. En segundo lugar, permite evaluar el desempeño de los servicios. En tercer lugar, proporciona una base para pronosticar ingresos futuros. En cuarto lugar, puede ayudar a identificar fuentes potenciales de crecimiento de ingresos.

Así mismo, para lograr una estimación precisa de los ingresos, se debe tener una comprensión clara de los productos y servicios. También se debe desde mi postura gerencial que se debe tener datos precisos sobre las condiciones sociales en las que está inmersa la Alcaldía del municipio Miranda del estado Falcón. Por último, se debe disponer de herramientas de previsión fiables, es acá donde entra el método de tendencias como una acción estratégica para la estimación de ingresos.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADAS

- Burbano, J. (1995). Presupuesto: Enfoque moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A., Segunda Edición. Bogotá Colombia.
- Cifuentes, R. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Buenos Aires. Argentina: Noveduc.
- Gerardo Guajardo Cantú (1992). “Contabilidad Financiera” Editorial: McGraw-Hill.
- Guerra, L. (2023). Método de tendencias. Disponible en: [https://www.academia.edu/25512314/5\\_2\\_M%C3%A9todo\\_de\\_tendencias](https://www.academia.edu/25512314/5_2_M%C3%A9todo_de_tendencias)
- Welsch y col. (2005). Presupuestos Planificación-y Control. Barcelona Editorial Urano.
- Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

## 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.

# LA GESTIÓN AMBIENTAL COMUNITARIA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA MECANISMO DE DEFENSA Y GARANTÍA DE LA CONSERVACIÓN DEL ENTORNO NATURAL

COMMUNITY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND CITIZEN PARTICIPATION  
MECHANISM TO DEFENSE AND GUARANTEE THE CONSERVATION OF THE NATURAL  
ENVIRONMENT

**Noguera Guanipa, Olga Marianela**

[Olganoguera63@gmail.com](mailto:Olganoguera63@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

RECIBIDO: 06/02/2024  
ACEPTADO: 15/03/2024

## RESUMEN

La gestión ambiental comunitaria como proceso administrativo implementado a través de la planificación, seguimiento y control de las actividades de los ciudadanos con diferentes niveles de participación ciudadana se torna en un mecanismo efectivo para la conservación del entorno natural. Logrado con toma de consciencia, promoción de la voluntad de actuar de manera activa y pertinente en procesos decisorios en pro del ambiente.

**Palabras clave:** Gestión, comunidad, participación y ambiente.

## ABSTRACT

Community environmental management as an administrative process implemented through the planning, monitoring and control of citizens' activities with different levels of citizen participation becomes an effective mechanism for the conservation of the natural environment. Achieved with awareness, promotion of the will to act actively and pertinently in decision-making processes in favor of the environment.

**Keywords:** Management, community, participation and environment.

## INTRODUCCIÓN

Las grandes y constantes transformaciones en la dimensión ambiental en la constitución Venezolana queda explícita en la sección IX de los derechos ambientales en sus articulados 127, 128, y 129 aunque desde el preámbulo y otros artículos se pueden observar pinceladas sobre la materia ambiental. Esto refleja la consagración del derecho ambiental como un derecho fundamental desde la transversalidad con otros principios con la finalidad de desarrollar a la Nación desde la óptica ecológica, social y económicamente sustentable.

Esta concepción considera a los recursos naturales no como factores aislados sino como un sistema preservados por un Estado que además concibe el ambiente como un bien jurídico con rango constitucional y con tutela penal considerando la existencia de una responsabilidad compartida entre éste y la sociedad civil. (Noguera, 2015).

En consecuencia, para alcanzar el desarrollo sustentable se debe iniciar por fortalecer el capital social de todas las comunidades urbanas o rurales para que desde el arraigo a su tierra, espacios, orígenes y congéneres puedan construirse cimientos estables hacia el logro del empoderamiento del desarrollo y al mismo tiempo sentar las bases sólidas para su consolidación. Por esta razón Sepúlveda, (2008) afirma que la participación ciudadana es el eje fundamental de la democracia y por ende, es el espíritu de cualquier proceso de desarrollo.

## BASAMENTOS TEÓRICOS

### La Gestión Ambiental

Entendida de una manera amplia, como el campo que busca equilibrar la demanda de recursos naturales de la tierra con la capacidad del ambiente natural, es decir,

toda intervención que busque la adecuación en las relaciones entre sociedad y su entorno natural (Colby, 1990 y Serrano, 2008).

Así mismo, en nuestra la Ley Orgánica del Ambiente (2006) en su Artículo 2 la definen como: ...conjunto de acciones o medidas orientadas a diagnosticar, inventariar, restablecer, restaurar, mejorar, preservar, proteger, controlar, vigilar y aprovechar los ecosistemas, la diversidad biológica y demás recursos naturales y elementos del ambiente, en garantía del desarrollo sustentable.

En su Art. 3 en las Definiciones: Considera que todas las actividades de la función administrativa, que determinen y desarrollen las políticas, objetivos y responsabilidades ambientales y su implementación, a través de la planificación, el control, la conservación y el mejoramiento del ambiente

Como se observa, en el Artículo 2, se resalta las acciones y medidas necesarias en resguardo de los ecosistemas, la biodiversidad y recursos naturales como garantía del desarrollo sustentable y en el Art.3 se denota el carácter administrativo de la gestión en función de políticas, objetivos y responsabilidades ambientales, que deben ser planificadas para el control, conservación y mejoramiento del ambiente que recaerá en todos los involucrados sean pertenecientes a organismos públicos o privados y a las comunidades.

Por ende, la gestión de los recursos naturales debe basarse en criterios cada vez más participativos en función de las comunidades locales, teniendo en cuenta además las diferencias existentes en cuanto a la equidad de género (Alejandro, 2004). Implica, resalta la inclusión, la toma de decisiones de manera responsables desde el compromiso individual y accionar en planes concretos de gestión ambiental en sus comunidades. Estas citas se traen a colación

puesto que se busca en este segmento de la investigación construir un constructor de gestión ambiental comunitaria dónde la educación ambiental y la participación con elementos clave.

Así mismo, Rodríguez (2002) indica que se debe abordar bajo diversas perspectivas, con diferentes escalas y a distintos niveles, conjugando esfuerzos específicos hacia la preservación, restauración, conservación y uso sustentable de los recursos por parte de las empresas o instituciones y por qué no, por parte de las comunidades. De otra parte, Ortega y Rodríguez (1994) definen la gestión del ambiente como el conjunto de disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevado posible.

Aunado a lo anterior, la gestión ambiental debe responder a las demandas de recursos en una base sustentable, surgiendo como el elemento fundamental en la búsqueda de la sustentabilidad ambiental, siendo su objetivo principal, conciliar las actividades humanas y el medio ambiente a través de instrumentos que estimulen y viabilicen esa tarea, la cual supone la modificación del comportamiento del hombre en relación con la naturaleza (Colby, 1990).

En sentido general se entiende por gestión ambiental al conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, basada en una coordinada información multidisciplinar y en la participación ciudadana (Bolea, 1994).

La organización de las acciones públicas, privadas y comunitarias encaminadas a la

conservación, defensa, protección y mejoramiento del medio ambiente. Esta gestión debe hacerse conjugando los aportes de diversos campos de conocimiento y diversas culturas que intervienen en un territorio, a la vez deben poner en diálogo los intereses que múltiples actores tienen sobre el uso y manejo del territorio y sus recursos.

Conjunto de decisiones y actividades que buscan el desarrollo sostenible. La GAC relaciona a los pobladores con los recursos naturales que utilizan en sus actividades cotidianas. Estas actividades pueden tener impactos negativos o positivos en el ambiente. Además representa la participación consciente de los pobladores que viven o trabajan en la comunidad. Los pobladores se involucran, se sensibilizan y se comprometen, y se consideran parte de un proceso que les genera autodesarrollo (Hidalgo, 2021; Brito y Castillo, 2018)

#### **Participación ciudadana**

En Venezuela, la participación ciudadana es un derecho que también se encuentra consagrado en la Carta Magna, en sus distintas acepciones ya sea como principio, derecho, deber, espacio o instancia de participación y como proceso sociopolítico; en el desarrollo del articulado constitucional. Se tiene que la participación es una característica propia del sistema de gobierno venezolano, en la actualidad se han creado organismos de participación entre ellos los Consejos Comunales, los cuales cuentan con una serie de deberes que los podrían convertir en órganos públicos al depender de la presidencia de la República y tener al mismo tiempo una serie de obligaciones con responsabilidad civil, penal y administrativa. (Ceballos, Edward 2009)

En otro orden de ideas la gestión ambiental comunitaria (2004:125), asume la participación como:

Proceso mutuo de transformación en la medida en que la persona se transforma al mismo tiempo, se ve transformada por la realidad o hecho en el que participa, por su parte en el ámbito de la comunidad la participación también implica y abarca espacios y estructuras que van desde los espacios de encuentro informales hasta los plenamente constituidos y legalizados.

De lo anterior se desprende, con la participación se genera un proceso de transformación individual con influencia del entorno o la realidad en la cual participa en diferentes estructuras y espacios aperturando la posibilidad de empoderarse del ambiente y ejercer la soberanía popular de su territorio favoreciendo la gestión ambiental del tipo comunitario. Vinculado a esto, para Claros, (2000: 87) esta participación va hacia el comprometerse en un proceso de organización y formación. Que conlleva a una cultura de reconocimiento de lo público como elemento implícito en nuestra vida cotidiana.

Existen factores que inciden en la participación como el conocimiento efectivo por parte de los vecinos de los objetivos, metas y visiones de la organización que funge como medio de participación, así como el prestigio y confianza que brindan los dirigentes de la misma, sólo de esta manera puede generarse interés en participar, puesto en su conjunto ambos aspectos permiten entender que se trabaja para la comunidad y que existe representación por parte de sus líderes.

Por otra parte es fundamental el conocimiento crítico que se tenga sobre la historia de la comunidad, lo que se traduce en el conocimiento de factores influyentes sobre la vida de la comunidad, sus intentos por resolver los problemas, los modos de organización, ya que tal situación permite tomar conciencia de las causas que lo

llevaron a enfrentar las cosas de una u otra manera tal como lo establece Ramírez. (2006, p. 54)

De todo lo antes expuesto, se desprende que en Venezuela no solo se vela por el ambiente al consagrar los derechos ambientales en nuestra carta magna sino que el pueblo organizado tiene derecho y el deber de participar en el quehacer sociopolítico que incluye la necesidad de sustentar las actividades socioeconómicas en principios del ambiente, productividad y solidaridad a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa de la colectividad (Art. 299) para ello el Estado velará por la ordenación sustentable de las tierras con vocación agrícola para asegurar su potencial agroalimentario (Art.307) para ello se ejercerá la soberanía de los recursos naturales, espacios terrestres, acuáticos y aéreos así como a las especies.

De aquí parte la necesidad y la inquietud de investigar documentalmente cómo se puede vincular la gestión ambiental comunitaria y la participación ciudadana como mecanismos de defensa y garantía de la conservación del entorno natural, que si bien es de carácter público las implicaciones de la vida cotidiana lo impactan positiva o negativamente. Se debe trabajar en las comunidades para que ellas puedan visualizar la gran importancia de apoderarse del entorno de manera sustentable para garantizar el potencial agroalimentario a la vez que ejercen la soberanía sobre ésta.

Haciendo un poco de historia, Budowski (1982), resalta que en la décima Asamblea General de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN), celebrada en Nueva Delhi, La India en el año de 1969, se definió la conservación como: "La gestión de recursos ambientales, aire, agua, suelo y organismos



vivos, incluido el hombre, para conseguir el nivel más alto de calidad de vida humana; la gestión en este contexto incluye estudios, investigación, legislación, preservación, utilización y supone educación y formación”.

Para el autor, esta definición refleja un cambio importante en la mentalidad de los conservacionistas hacia una profunda y correcta preocupación por la actualidad de la relación existente entre el hombre y la biosfera a su vez, si todos los hombres del mundo se comportaran como buenos conservacionistas disminuirían muchos de los males que acosan la tierra en la actualidad.

Es evidente que los problemas ambientales globales, de carácter catastrófico, necesitan controles urgentes de tipo administrativo, ejercicio del poder sobre la base de la “gestión de recursos ambientales”, cambio del modelo desarrollista, e impulso de una convincente campaña educativa. Esto fomentaría una conciencia ambientalista en el ciudadano común y permitiría una actitud de mayor compromiso en los contextos familiar y local. (Hernández y Maiz, 2008:17)

Por consiguiente, si desde 1969 se vinculó la conservación como gestión de los recursos hacia el logro de una mejor calidad de vida vale la pena profundizar sobre la gestión a nivel de las comunidades para poder lograr desde estos ámbitos una verdadera gestión visionada hacia la consecución de actividades en pro del ambiente fomentando la conciencia ambientalista del ciudadano común comprometido con esto.

Es de hacer notar que la participación ciudadana es un eje de la gestión ambiental. La participación ciudadana no solo tiene lugar a través de mecanismos institucionales, sino también por medio de procesos sociales y culturales

Cabe resaltar que la gestión ambiental comunitaria apenas está en construcción, en

nuestro país, al no encontrar mucha literatura al respecto. Además, la organización en nuestro país de las comunidades data de 1999 y antes de este año no se le daba voz a nuestro pueblo y lo comunitario no era prioridad debido al modelo económico imperante denominado capitalista, viene sinónimo de depredación y sobreexplotación de los recursos naturales y en consecuencia responsable de la grave situación ambiental que se vive actualmente.

Las acciones en las comunidades no solo son de índole comunitaria sino pública y privadas en ella convergen todos estos actores con conocimientos y culturas diferentes que en conjunto deben velar por el adecuado manejo del ambiente. Aunado a ello, la gestión ambiental comunitaria es un proceso participativo de articulación de la comunidad con relación a los problemas y conflictos ambientales, en donde los diferentes actores comunitarios trabajan unidos para resolver situaciones de carácter ambiental que se presentan en un determinado lugar, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la población y construir una ciudad democrática, participativa e incluyente (Prieto, 2012)

## MÉTODO

Documental desde lo sistemático, objetivo, producto de la lectura, análisis y síntesis de la información producida por otros, para dar origen a una nueva información con el sello del nuevo autor. Morales, (2003). Los documentos fueron bibliográficos, ensayos y artículos científicos los cuales permitieron entender desde las miradas de otros cómo la gestión ambiental comunitaria y la participación ciudadana se encuentran para conservar el entorno natural.

## RESULTADOS

La organización comunitaria en Venezuela es un gran paso para la organización de las fuerzas vivas en pro de la conservación del ambiente desde las acciones cotidianas que afectan de una u otra maneras a las comunidades rurales y urbanas porque ambas son responsables de la conservación del entorno natural productor de todo lo necesario para permanecer como especie en el único hogar de todos y de nadie a la vez: El planeta Tierra nuestra casa común.

Acerca de la Gestión ambiental comunitaria se elaboró el siguiente constructo:

Intervención comunitaria a fin de minimizar el impacto que ello genera, desde una perspectiva del ahorro, austeridad, finitud y sustentabilidad. En consecuencia, todo miembro de la comunidad a partir de sus haceres y saberes tiene el derecho y el deber de participar en la GAC para la defensa y/o conservación del paisaje natural y cultural, adoptando decisiones mancomunadas, a fin de garantizar la calidad de vida desde la ecoeficiencia y sustentabilidad ambiental en pro de una mejor calidad de vida.

En consecuencia la gestión no es más que la intervención participativa del ambiente que realizan los ciudadanos de forma consciente, activa y pertinente considerando los aporte de todos los involucrados sin

distinción de género en marco de la democracia participativa y protagónica.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) está explícito el derecho fundamental que debe ser ejercido por todas y todos los venezolanos como comunidad organizada gestiona los recursos naturales adecuadamente con miras a mejorar su calidad de vida.

Se hace necesario que se conciba lo público como cotidiano en el caso de los recursos naturales para que las comunidades puedan comprender que desde sus realidades cualquier inapropiada actuación puede incidir en la reducción, contaminación o pérdida de recursos básicos para la existencia misma.

Es a través de la gestión ambiental comunitaria que se logrará un impacto positivo con la gestión de los recursos de las comunidades en pro del desarrollo sustentables de las mismas.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Brito Mariana y Castillo Luis (2018) Gestión ambiental comunitaria para las niñas y niños del consejo popular Carlos Manuel. Avances, vol. 20, núm. 3, pp. 298-307
- Budowsky G. Y otros (1982) Ecología y protección de la naturaleza. Conclusiones internacionales. Editorial Blume. Barcelona. España.
- Ceballos Méndez, Edward Jonnathan (2009) Participación Ciudadana en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y los Consejos Comunales. Centro Iberoamericano de Estudios Provinciales y Locales (CIEPROL) Universidad de los Andes. Provincia N°21 enero-junio 2009.pp43-60
- Claros, G (2000) La participación ciudadana. Alcances y perspectivas. Universidad Cecilio Acosta. Zulia; Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
- Hernández A y Maiz F (2008) La participación comunitaria como alternativa de solución a la problemática ambiental en la localidad de araira. Edo. Miranda, Venezuela CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Vol. 4, No. 2, 2008

- Hidalgo Gómez, Arelis. (2021). Metodología para la gestión ambiental comunitaria. Revista Novedades en Población, 17(34), 428-447. Epub 01 de diciembre de 2021. Recuperado en 24 de enero de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1817-40782021000200428&lng=es&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-40782021000200428&lng=es&tIng=es)
- Morales, O. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En Manual para la elaboración y presentación de la monografía (Norekys Espinoza y Ángel Rincón, Editores). Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. 2003. pp.20
- Moreno, M (2004). La participación: alcances, significado y límites. En Participación, ámbito, retos y perspectivas. Ediciones CESAP. Caracas: Venezuela.
- Noguera, Olga (2015) Material mimeografiado: Ensayo sobre los derechos ambientales. Cátedra de Legislación Ambiental. Doctorado en Educación Ambiental. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela.
- Prieto Juan (2012). Sistema de gestión comunitario-Cali. Documento en línea: <https://prezi.com/dce8dwjoruy/sistema-de-gestion-comunitario-cali/> [Consultado el 31 de enero de 2022]
- Ramírez, A. (2006) La participación en el contexto comunitario. Centro de Investigaciones y Acción Social de la Compañía de Jesús en Venezuela. Ediciones Fundación Centro Gumilla. Caracas: Venezuela
- Solis E (2004) La formación ambiental comunitaria: una propuesta participativa Documento en línea: <http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/aea/descargas/trellez04.pdf>. [Consultado el 31 de enero de 2015]

#### AUTOR

##### **Noguera Guanipa, Olga Noguera**

Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda UNEFM, Magister Scienciarum en administración de la administración básica de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt y Doctor en Educación Ambiental de la Universidad Pedagógica experimental Libertador (UPEL). Profesor titular de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda UNEFM

# METAGERENCIA: UN ENCUENTRO EPISTÉMICO ENTRE METACOGNICIÓN Y GERENCIA MODERNA

METAMANAGEMENT: AN EPISTEMIC MEETING BETWEEN METACOGNITION AND MODERN MANAGEMENT

Paredes Medina, Darwin Alberto

Paredes.unefm@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)

Universidad Latinoamericano y del Caribe (ULAC)

RECIBIDO: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

## RESUMEN

Este artículo acopia el discurso epistemológico de la metagerencia como resultados de la interpretación de los constructos de la metacognición y la gerencia moderna, ambas son dos conceptos fundamentales en el ámbito empresarial y académico que han cobrado una gran relevancia en las últimas décadas. Se trata de un 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. La gerencia moderna y la metacognición son dos conceptos fundamentales en el ámbito empresarial y académico que han cobrado una gran relevancia en las últimas décadas. La gerencia moderna se refiere a las prácticas y técnicas de liderazgo y gestión que se utilizan en las organizaciones actuales, mientras que la metacognición se refiere a la capacidad de las personas para monitorizar y regular sus propios procesos cognitivos. Sin duda la gerencia moderna y la metacognición son dos aspectos fundamentales que han revolucionado la forma en que se lideran y gestionan las organizaciones en la actualidad. La capacidad de los líderes para reflexionar sobre sus propios procesos mentales y emocionales, así como para fomentar un ambiente de trabajo que promueva la reflexión crítica y el aprendizaje continuo, es crucial para el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y complejo. Si bien existen posibles aspectos negativos en la aplicación de la metacognición en la gerencia moderna, es probable que ambos campos sigan desempeñando un papel clave en el desarrollo de líderes efectivos y organizaciones exitosas en el futuro.

**Palabras Claves:** Metagerencia, Metacognición, Gerencia Moderna.

## ABSTRACT

This article brings together the epistemological discourse of metamanagement as results of the interpretation of the constructs of metacognition and modern management, both of which are two fundamental concepts in the business and academic field that have gained great relevance in recent decades. This is a 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. Modern management and metacognition are two fundamental concepts in the business and academic field that have gained great relevance in recent decades. Modern management refers to the leadership and management practices and techniques used in today's organizations, while metacognition refers to people's ability to monitor and regulate their own cognitive processes. Without a doubt, modern management and metacognition are two fundamental aspects that have revolutionized the way organizations are led and managed today. The ability of leaders to reflect on their own mental and emotional processes, as well as to foster a work environment that promotes critical reflection and continuous learning, is crucial to success in an increasingly competitive and complex business environment. While there are potential negatives to the application of metacognition in modern management, both fields are likely to continue to play a key role in developing effective leaders and successful organizations in the future.

**Keywords:** Metamanagement, Metacognition, Modern Management.

## INTRODUCCIÓN

La gerencia moderna y la metacognición son dos conceptos fundamentales en el ámbito empresarial y académico que han cobrado una gran relevancia en las últimas décadas. La gerencia moderna se refiere a las prácticas y técnicas de liderazgo y gestión que se utilizan en las organizaciones actuales, mientras que la metacognición se refiere a la capacidad de las personas para monitorizar y regular sus propios procesos cognitivos. En este ensayo, exploraremos la relación entre la gerencia moderna y la metacognición, examinaremos algunos de los líderes clave en estos campos y analizaremos tanto los aspectos positivos como los negativos de su aplicación.

En un contexto histórico, la gerencia moderna ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las cambiantes necesidades y demandas del mundo empresarial. En el siglo XX, figuras como Peter Drucker y Peter Senge jugaron un papel crucial en la definición de los principios fundamentales de la gerencia moderna, como la descentralización del poder, el enfoque en el desarrollo personal y profesional de los empleados y la importancia de la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. Estos conceptos han influenciado a generaciones de líderes empresariales y siguen siendo relevantes en la actualidad.

Por otro lado, la metacognición ha sido objeto de estudio en la psicología cognitiva y la educación durante varias décadas. La idea de que las personas tienen la capacidad de reflexionar sobre sus propios procesos mentales y regular su propio aprendizaje ha llevado al desarrollo de

técnicas y estrategias de aprendizaje más efectivas. Figuras como John Flavell y Nelson Mandela han destacado la importancia de la metacognición en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas, lo que ha sido fundamental para el éxito en el mundo actual.

Al analizar la intersección entre la gerencia moderna y la metacognición, es evidente que ambas disciplinas comparten un enfoque en el liderazgo y la toma de decisiones efectivas. La capacidad de los líderes para reflexionar sobre sus propios procesos mentales y emocionales, así como para fomentar la reflexión y el aprendizaje en sus equipos, es fundamental para el éxito de una organización en un entorno cada vez más complejo y competitivo. La aplicación de la metacognición en la gerencia moderna puede ayudar a los líderes a identificar y superar sus propios sesgos cognitivos y a fomentar un ambiente de trabajo que promueva la reflexión crítica y el aprendizaje continuo.

Sin embargo, también es importante considerar los posibles aspectos negativos de la aplicación de la metacognición en la gerencia moderna. Por ejemplo, el exceso de reflexión puede llevar a la parálisis del análisis, donde los líderes no pueden tomar decisiones efectivas debido a la sobrecomplicación de la situación. Además, la falta de conciencia de uno mismo y de los demás puede llevar a malentendidos y conflictos en el lugar de trabajo, lo que puede socavar la cohesión del equipo y afectar negativamente el rendimiento de la organización.

En cuanto al futuro de la gerencia moderna y la metacognición, es probable

que sigan desempeñando un papel crucial en el desarrollo de líderes efectivos y organizaciones exitosas. A medida que las tecnologías emergentes y los cambios en el mercado global continúan transformando el mundo empresarial, la capacidad de los líderes para adaptarse y aprender de manera continua será fundamental para el éxito a largo plazo. La integración de la metacognición en la educación y el desarrollo de liderazgo pueden ayudar a preparar a las generaciones futuras de líderes para enfrentar los desafíos que se avecinan y liderar con eficacia en un mundo cada vez más complejo y cambiante.

### CONTEXTO DE ESTUDIO

En la actualidad, la gerencia moderna enfrenta una serie de desafíos que han surgido debido a los cambios en el entorno empresarial y tecnológico. Estos problemas actuales con la gerencia moderna son diversos y complejos, y requieren de un enfoque innovador y adaptativo por parte de los líderes empresariales. En este ensayo, exploraremos los antecedentes históricos de la gerencia moderna, identificaremos figuras clave en el campo y analizaremos el impacto de los problemas actuales que enfrentan los gerentes en la modernidad.

Desde este aspecto, la gerencia moderna ha evolucionado a lo largo de la historia, pasando por diferentes etapas que han sido influenciadas por cambios en la sociedad, la tecnología y la economía. Desde los Principios de Administración Científica de Frederick Taylor en el siglo XIX, hasta las teorías de la administración de Henri Fayol y Max Weber en el siglo XX, la gerencia ha experimentado una

transformación significativa. En la actualidad, la gerencia moderna se enfrenta a desafíos como la globalización, la diversidad en el lugar de trabajo, el avance tecnológico y la rápida evolución de los mercados.

Entonces, uno de los problemas actuales más importantes con la gerencia moderna es la gestión del cambio. En un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y la tecnología para mantener su ventaja competitiva. Los gerentes deben ser capaces de liderar y gestionar el cambio de manera efectiva, involucrando a los empleados en el proceso y comunicando de manera clara los objetivos y beneficios del cambio. Sin embargo, muchos líderes empresariales enfrentan resistencia al cambio por parte de sus empleados, lo que dificulta la implementación de nuevas estrategias y procesos.

Otro problema actual con la gerencia moderna es la gestión de equipos multiculturales y virtualizados. En un mundo globalizado, las organizaciones operan en entornos cada vez más diversificados, con equipos compuestos por personas de diferentes culturas, nacionalidades y experiencias. Los gerentes deben ser capaces de gestionar la diversidad de manera efectiva, fomentando la inclusión, la colaboración y el respeto mutuo entre los miembros del equipo. Además, el trabajo remoto y la colaboración a distancia han aumentado con el avance de la tecnología, lo que presenta nuevos desafíos en términos de comunicación, coordinación y motivación de los equipos virtuales.

En este contexto, figuras clave en el campo de la gerencia moderna han contribuido de manera significativa al estudio y la práctica de la gestión organizacional. Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, ha sido una influencia importante en la teoría y la práctica de la gerencia. Drucker enfatizó la importancia de la eficiencia, la innovación y el liderazgo en la gestión de las organizaciones, y su enfoque en la creación de valor para los stakeholders ha sido ampliamente adoptado por los líderes empresariales.

Otro influyente en el campo de la gerencia moderna es Gary Hamel, quien ha promovido la idea de la gestión del cambio disruptivo y la innovación continua como elementos clave para el éxito empresarial en la era digital. Hamel aboga por un enfoque más ágil y flexible en la gestión de las organizaciones, utilizando la tecnología y la creatividad para impulsar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. Su enfoque en la estrategia, la cultura organizacional y el liderazgo ha sido adoptado por empresas de todo el mundo en su búsqueda de la excelencia empresarial.

Además, Ram Charan, consultor empresarial y autor de varios libros sobre liderazgo y gestión, ha sido una figura destacada en el campo de la gerencia moderna. Charan ha abogado por la importancia del liderazgo transformacional y la visión estratégica en la gestión de las organizaciones, enfatizando la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial para lograr el éxito a largo plazo. Sus ideas sobre el liderazgo, la innovación y la ejecución han sido

ampliamente estudiadas y aplicadas en el mundo empresarial.

Asimismo, los problemas actuales con la gerencia moderna representan desafíos significativos para los líderes empresariales en la actualidad. La gestión del cambio, la diversidad en el lugar de trabajo, la gestión de equipos virtuales y la innovación son solo algunos de los problemas a los que se enfrentan los gerentes en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. Sin embargo, figuras clave en el campo de la gerencia moderna han contribuido con ideas innovadoras y prácticas efectivas para abordar estos desafíos y superarlos con éxito. A medida que la tecnología continúa evolucionando y los mercados globales se vuelven más interconectados, es crucial que los líderes empresariales sigan adaptándose y reinventándose para sobrevivir y prosperar en el futuro. La gerencia moderna está en constante cambio, y los líderes empresariales deben estar preparados para enfrentar los desafíos que se les presenten, manteniendo un enfoque centrado en la innovación, la inclusión y la excelencia empresarial.

También, la actividad intelectual, que crea conocimiento y por tanto promueve el uso de la información y el conocimiento para la creatividad, se está convirtiendo en un elemento vital en las organizaciones modernas. Por esta razón, Drucker (1999, p.17) afirma que "el desafío económico para una sociedad poscapitalista será la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los trabajadores del conocimiento". En este sentido, el conocimiento es uno de los factores de producción, donde las organizaciones revisan sus actividades para el servicio y el

marketing en un campo cultural, por lo que crea un cambio inevitable en los aspectos materiales de las organizaciones de estas organizaciones de globalización en todo gracias a todo gracias.

Cabe señalar que se crearon los cambios en la mente de la administración; Gestión del uso de teorías de análisis comparativo o la búsqueda de mejores prácticas, piezas y proyectos conjuntos (alianza estratégica) y caída y capacitación de apoyo), entre otros números, con la intención de estas empresas u organizaciones que intentan mantener más eficientes, efectivos y útiles.

Desde esta perspectiva, Paredes (2022) gerencia que tiene su origen; 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, incorporando la metacognición al campo de la gerencia.

Finalmente, 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 metagerencial.

## SOPORTE TEÓRICOS

### Metacognición

El término metacognición es un concepto que bien fue utilizado por primera vez hace 40 años, hace 15 cobró la significación y relevancia que se le atribuye hoy en día. Es concepto elaborado por primera vez por John H. Flavell en 1976 a partir de los estudios de Tulving y Madigan en 1969 acerca de la memoria. Estos dos autores notaron que todos los sujetos tenemos la "capacidad de someter a escrutinio nuestros propios procesos memorísticos" es decir tener memoria sobre nuestra propia memoria: metamemoria la cual se sitúa dentro de lo que comprenden las prácticas metacognitivas, especialmente a lo que alude la memoria. "se refiere, pues, al conocimiento y control que tiene el sujeto sobre el funcionamiento de su memoria, sobre todo aquello importante para el registro, almacenamiento y recuperación de la información" (González, 2014).

La metamemoria, entonces, implica el proceso de discernimiento de qué información vale la pena recordar, cuánto tiempo necesito estudiarlo o revivirlo para recordarlo bien, cómo tengo que aprenderlo para poder recordar y con qué facilidad puedo evocar los recuerdos. Es un proceso indispensable para todos los estudiantes, debido a que todo alumno necesita recordar cosas, y requiere de la capacidad de identificar qué cosas implican más estudio para recordarlas y qué métodos aplicar para recordar son aspectos fundamentales de la vida estudiantil. También como docentes es importante saber qué nivel de conciencia tienen los alumnos acerca de la regulación



de su propia memoria, debido a que el aprendizaje efectivo implica, entre otras cosas, el recuerdo y posibilidad de evocación de ese contenido o habilidad sin mayor dificultad. Si los alumnos no logran reconocer sus capacidades memorísticas, será difícil promover el aprendizaje efectivo.

Si bien la metamemoria es incluida dentro de lo que entendemos como procesos metacognitivos, fue lo primero en descubrirse (Tulving y Madigan, 1969). Es más, no son estos autores quienes denominan a este proceso "metamemoria" sino que es Flavell (1976) quien acuña este término y luego expande su estudio a la metacomprensión, para finalmente volcarse al estudio de la metacognición. Se entiende como metacomprensión a los procesos de conocimiento de una tarea y área a desarrollar (Irrazabal 2007). Este proceso permite tener un panorama claro de qué tanto se comprende una tarea, un tema, un contenido o un área. La metacomprensión también está incluida dentro de los procesos metacognitivos, de manera que este último concepto es abarcador de todos los subconceptos "meta". Cada uno de estos subconceptos alude a un aspecto específico de la multiplicidad de procesos que abarca la metacognición

Flavell realiza el recorrido que hicimos hasta ahora, denominando primero a los descubrimientos de Tulving y Madigan como "metamemoria", descubriendo, a partir de ahí, la "metacomprensión" y, por último, elaborando el concepto de "metacognición". Flavell (1979) explica a la metacognición de la siguiente manera:

Creo que el seguimiento de una amplia variedad de empresas cognitivas se

produce a través de las acciones e interacciones entre cuatro clases de fenómenos: (a) conocimiento metacognitivo, (b) experiencias metacognitivas, (c) metas (o tareas) y (d) acciones (o estrategias).

El autor explica que el monitoreo de los fenómenos cognitivos ocurre a través de 4 cosas: el conocimiento metacognitivo, las experiencias metacognitivas, las metas o tareas, y las acciones o estrategias. Define a las metas como los objetivos de la actividad cognitiva y a las estrategias como las actividades que uno realiza para alcanzar las metas.

El conocimiento metacognitivo es el "conocimiento o creencias de los factores o variables actúan e interactúan de diversas maneras y que afectan el desarrollo de la actividad cognitiva" (Flavell, 1979, traducción nuestra). Este aspecto de la metacognición alude al saber que el individuo posee sobre sus procesos cognitivos y de qué manera interactúan esos procesos para el desarrollo de la actividad cognitiva. Este saber se ve condicionado por las metas que el sujeto se fije para el desarrollo de una tarea en particular. Depende del objetivo que tenga, las variables que interactuarán para tener éxito en la tarea. Flavell considera que este conocimiento se compone de la persona, la tarea y la estrategia. Por persona se refiere a las creencias que uno tiene sobre uno mismo y sobre su capacidad, por tarea alude al conocimiento que se tiene sobre esa tarea en particular y sobre las estrategias, el saber que se tiene sobre esa estrategia que puso en juego para realizar la tarea en particular. Muchas veces, los individuos se encuentran ante situaciones en las que les falta conocimiento en una de

las tres áreas, y poner en juego procesos metacognitivos permite identificar dificultades y tener posibilidades en el conocimiento para superarlas y tener éxito en la tarea.

A diferencia del conocimiento metacognitivo, la experiencia metacognitiva se refiere a los mecanismos de autoevaluación y regulación de los procesos cognitivos. Si el conocimiento metacognitivo se refiere al saber, la experiencia metacognitiva se refiere a la reflexión. Flavell afirma que estas experiencias pueden ocurrir antes, durante o una vez finalizada la actividad. El autor dice que la experiencia metacognitiva puede modificar el conocimiento metacognitivo al agregar información, eliminarla o revisarla (p. 908). Por último, el autor afirma que las experiencias metacognitivas pueden activar estrategias para resolver los objetivos de tareas cuya naturaleza sea tanto cognitiva como metacognitiva. Esto es muy importante, debido a que la experiencia permite monitorear la propia actividad metacognitiva, además de los procesos cognitivos. El monitoreo de la metacognición permite que las estrategias para regular la cognición sean cada vez más acertadas y precisas.

El concepto de metacognición se utiliza hoy para referirse a todo lo mencionado por Flavell, y las cuestiones de control y supervisión de los propios procesos cognitivos para la planificación eficaz de las estrategias de aprendizaje (González, 2015). La metacognición es un proceso complejo en el que intervienen numerosas cuestiones. Es por esta razón que hay multiplicidad de definiciones, cada una enfocada en determinados aspectos de

ella. Dada la amplitud del término y la "fascinación por lo meta" (Martí, 1995) se hace difícil estimar qué tan amplia y compleja es la metacognición, qué es lo que abarca.

Flavell (1976), define a la metacognición como "el conocimiento de uno mismo concerniente a los propios procesos y productos cognitivos o todo lo relacionado con ellos" (en Quiroga, 2016). Es el "conocimiento y cognición del fenómeno cognitivo" (traducción nuestra, Flavell, 1979). El autor nota que este conocimiento se encuentra ausente o débil en los niños que estudia, pero que con el correr del tiempo, es más frecuente el uso de estrategias metacognitivas más rudimentarias. De manera ilustrativa, el autor explica que las "estrategias cognitivas son invocadas para hacer progreso cognitivo [mientras que] las estrategias metacognitivas las monitorean." (Flavell, 1979, traducción nuestra), en otras palabras, el pensamiento y las habilidades cognitivas (adquirir, codificar, recuperar la información, entre otras) se ponen en juego a la hora de hacer progreso cognitivo, de aprender, mientras que la metacognición regula y monitorea el uso eficiente de esas habilidades para lograr el objetivo.

Quiroga (2016) define a la metacognición como "todas aquellas operaciones intelectuales que reúnen información sobre el propio proceso cognitivo del individuo que las realiza". Esto demuestra la amplitud y diversidad del campo. Explica también que muchas de las actividades atribuidas a la metacognición se relacionan y proceden de las funciones ejecutivas.

Por su parte, Allen Knight & Galletly (2005) definen a la metacognición como la habilidad que tiene uno de regular y evaluar el rendimiento del aprendizaje (p.63). En esta definición se pueden observar aspectos críticos de la metacognición: evaluación y regulación, además de un objetivo: mejorar el rendimiento académico. Ellos explican que el proceso de aprendizaje es integrado por tres componentes del aprendizaje: "a cognitive component - thinking; a metacognitive component - thinking about thinking; and an affective component - motivation" (p. 63, negrita propia). Lo cognitivo es el propio acto de pensar, para los autores, y lo metacognitivo es "pensar sobre pensar", a lo que se le suma el factor emocional.

Antonijevick y Chadwick (1981/1982), consideran a la metacognición como "el grado de conciencia que tenemos acerca de nuestras propias actividades mentales, es decir, de nuestro propio pensamiento y aprendizaje" (en González, 2015). Con todas estas definiciones, se manifiesta con claridad la palabra más mencionada: la "conciencia". Por esto, podemos concluir, que el punto de partida básico de la metacognición es el estado de toma de conciencia del propio pensamiento y la posibilidad de intervención sobre ellos.

Al recorrer las distintas definiciones, encontramos que la metacognición implica la reflexión y toma de conciencia del propio pensamiento y la capacidad de intervenir sobre él. Es por esto por lo que, considerando la historicidad de las definiciones, nos referimos a la metacognición como el conjunto de los procesos mentales que favorecen a la

autorregulación del pensamiento y de la conducta.

A partir de lo introducido previamente, podemos anticipar la relevancia de la metacognición en los fenómenos educativos. A continuación, plantearemos factores sobre los que la metacognición toma un rol fundamental para el aprendizaje y desarrollo.

Philippe Meirieu, en "La opción de educar" (1995) expresa la importancia de la metacognición. El autor explica que la cultura se transmite de generación en generación con la intención de homogeneizar, y universalizar. Afirma que la cultura debe tener, por un lado, objetos que se "perfilan en un horizonte de universalidad" y, a la vez, deben ser "susceptibles de ser apropiados por un sujeto, irreductiblemente único, y permitirle, a él especialmente, comprender y controlar las situaciones individuales e imprevisibles a las que se verá enfrentado" (1995, p. 153). La cultura debe ser universal pero individualizable, debe poder ser aprehendida por un sujeto. Sólo cuando esto ocurre, el sujeto puede emanciparse y ser libre. De lo contrario, sigue una serie de rituales sin sentido que homogeneizan y "achatan" el potencial de la persona. Partiendo de esta descripción, continúa afirmando que:

La construcción de una persona libre no requiere sólo el compartir saberes [de la cultura], sino también de la elaboración progresiva de 'meta-conocimientos', es decir conocimientos sobre el modo cómo ha adquirido, puede utilizar y extender sus saberes. Esos meta-conocimientos, propios de cada uno de nosotros, conciernen esencialmente lo que yo llamo 'estrategias de aprendizaje' (1995).

Meirieu explica que el sujeto logra percibir la cultura y aprehenderla para su propia individualidad a través de la metacognición, y así logra hacer un uso efectivo de los conocimientos provistos por ésta. Esto se debe a que la metacognición permite la toma de conciencia de los conocimientos adquiridos, fomenta el pensamiento crítico en aquellos que la practican, a la vez que promueve la capacidad de analizar de manera objetiva cómo son útiles esos conocimientos y en qué otras circunstancias pueden servir.

El autor plantea un objetivo clave de la educación y del aprendizaje: la educación como emancipadora para la libertad del sujeto. El objetivo último de la educación en estos días es el de crear individuos pensantes, competentes, capaces de analizar críticamente las propuestas e ideas que se le presentan. Un sujeto capaz de desenvolverse en el mundo con autonomía, iniciativa y liderazgo. Muchas de estas características son alcanzables a través de la educación en metacognición, dado que colabora con la formación de un sujeto capaz de observar, evaluar, reorganizar y ampliar su pensamiento a voluntad. Esto se debe a que, como mencionamos anteriormente, un aspecto clave de la metacognición es la toma de conciencia, es decir, la capacidad de poder explicar y poner en palabras el por qué, el cómo y el para qué de la acción realizada (Martí, 1995). En el momento en que el sujeto detecta de manera consciente aquellos mecanismos que le ayudaron a llevar a cabo la acción, podría realizar la transferencia de esas estrategias a otras acciones de distinta índole.

El proceso de toma de conciencia ofrece un conocimiento único y profundo

de la propia acción cognoscitiva del sujeto. Nadie más que el sujeto es capaz de saber exactamente cómo piensa y cómo llega a determinadas ideas y conclusiones. Al proveer al sujeto de las herramientas para identificar estos procesos se le ofrece la llave con la que podrá comprender su pensamiento volviéndolo autónomo en su aprendizaje.

A su vez, la práctica metacognitiva informa al sujeto acerca de las fortalezas y debilidades de su pensamiento, sus sesgos, puntos ciegos y errores frecuentes. De esta manera, el sujeto es capaz de analizar críticamente las corrientes que influyen su pensamiento, con la capacidad de tomar distancia del problema o situación para tener mayor claridad en el discernimiento. Entonces, en un primer momento, exponemos que la metacognición ayuda a la apropiación de la cultura de manera crítica, promoviendo la configuración de ciudadanos pensantes, menos propensos a la manipulación económica, sociocultural y política.

En segundo lugar, la metacognición favorece a la adaptación de los individuos a la escuela y al mundo laboral. Profundizaremos sobre este punto a continuación. La escuela moderna, según el modelo de Narodowski y Gottau (2014) (homogeneizadora y estructurada) no exige al alumno competencias de nivel superior (Bloom, 1956), sino que principalmente se espera que el alumno recuerde y repita. Una escuela que hoy en día concebimos como "tradicional". La escuela de la actualidad exige la necesidad de estar orientada a la adquisición de competencias de nivel superior (analizar, comprender, aplicar, evaluar, sintetizar) por parte de los alumnos.

Esta transformación de la escuela se ve apremiada por el cambio en la demanda del mundo laboral, donde se espera que los individuos estén provistos de herramientas que les otorgue flexibilidad mental para enfrentarse a situaciones problemáticas complejas y poder resolverlas con creatividad. Es por esto por lo que, la necesidad de empoderar a los alumnos con herramientas que les permitan abordar el mundo escolar y laboral de forma efectiva pasa a ser de alta prioridad.

Es aquí donde la metacognición cobra importancia debido a que alude a un conjunto de herramientas clave para la autorregulación del aprendizaje, permitiendo que el alumno sea autónomo y adaptable a cualquier tipo de contexto y contenido (Quiroga, 2016; Allen Knight & Galletly, 2005; Schraw y Gutiérrez, 2015). La práctica de estas estrategias permite el conocimiento de los propios procesos mentales, tendencias y sesgos, a la vez que da flexibilidad y apertura de la mente.

Un individuo que practica y conoce la metacognición es un individuo que:

Sabe construir su plan de aprendizaje, que gestiona de forma adecuada su conocimiento, que tiene el poder de enfrentar cualquier dificultad que se le presente en su camino educativo, llevando siempre a buen término su aprendizaje por medio de su capacidad para abordar problemas, se convierte en una persona orientada al logro o hacia la acción (Zapata, 2017).

Estas son cualidades indispensables para cualquier persona que se desempeña en el ámbito laboral, especialmente en empresas altamente competitivas. Esto se debe a que se espera que los integrantes

sean creativos y diseñen planes de acción de una manera que beneficie a la totalidad de la empresa. Para lograr que estos planes sean lo más eficaces posible, el individuo debe llevar a cabo estrategias de metacognición para regular y autoevaluar sus esquemas de pensamiento, de manera que él mismo sea capaz de discernir si sus ideas son erradas o no.

En tercer lugar, se ha estudiado el impacto de la metacognición sobre el desarrollo de las emociones. Sonia Williams Fox entiende por emoción a "las manifestaciones físicas de nuestras reacciones a lo que ocurre alrededor nuestro" (p. 41). En otras palabras, las emociones son la expresión de las conexiones, antecedentes, memorias, prejuicios y percepciones previas que se ven accionadas por un evento y desencadenan la emoción. El evento desencadenante necesariamente reacciona a partir de un bagaje de información y de experiencias acumuladas del sujeto que se emociona.

La emoción se hace evidente a través de conductas. Pongamos el caso de un individuo A que hace un comentario hiriente al individuo B, y éste lo empuja. Es indispensable no comprender la emoción únicamente a partir del evento activador (lo que disparó la emoción, por ejemplo, un comentario hiriente) ni de la conducta (la reacción que la persona tiene a posteriori de la emoción, por ejemplo, empujar al que le hizo el comentario). Hace falta comprender los antecedentes (las experiencias previas, memorias, prejuicios, por ejemplo, el hecho de que no es la primera vez que A molesta a B) del individuo y lo que llevó a que reaccione de tal o cual manera.

Candace Pert (1998)<sup>3</sup> explica que las emociones conectan la mente y el cuerpo: las emociones, y la capacidad de controlarlas y comprenderlas, son parte de la salud mental y física de los individuos (en Williams Fox, 2014). La mayoría de las investigaciones que estudian la relación entre las emociones y el aprendizaje concuerdan en que las emociones positivas son indispensables para que exista la posibilidad de aprendizaje. Emociones negativas como miedo o estrés activan la amígdala, una estructura cerebral que percibe y detecta los estímulos potencialmente peligrosos para el organismo, provocando un estado de alerta general: aumentan las pulsaciones, la respiración se acelera, los mecanismos de acción- reacción se agudizan y los sentidos están más despiertos.

En esa situación es prácticamente imposible aprender, debido a que el estado de alerta provoca que la atención esté en el elemento que genera estrés, no hay capacidad de concentración profunda, dificultando el pasaje de los estímulos a la memoria de largo plazo.

La metacognición es una de las herramientas más efectivas a la hora de trabajar con emociones, debido a que esta estrategia trabaja sobre el proceso de toma de conciencia: es el propio sujeto quien necesita reconocer sus estados emocionales para poder regularlos. La metacognición emocional permite al sujeto ser cada vez más consciente de lo que le pasa y por qué. Este es un primer paso muy importante para la autorregulación emocional, pero como sabemos no es suficiente: para lograr la intervención sobre esas emociones hace falta el trabajo continuo y reiterado de la metacognición y

de proveer al individuo con estrategias específicas de regulación.

### **Variables metacognitivas**

Flavell define el conocimiento metacognitivo a través de tres variables y de sus interacciones: variable persona, variable tarea y variable estrategia. El conocimiento de la persona se refiere al conocimiento que tenemos de nosotros mismos como aprendices y pensadores, e incluye el conocimiento de nuestras capacidades y limitaciones cognitivas, así como de otros estados y características personales. Este tipo de conocimiento metacognitivo ha sido el menos indagado tradicionalmente. Flavell y Wellman al referirse a la memoria plantean dos tipos de metamemoria, uno el referido a los conocimientos sobre cómo suelen comportarse el yo y los demás como almacenadores y recuperadores de información: sus rasgos, habilidades y limitaciones, más o menos estables, en el área del funcionamiento de la memoria. El segundo tipo se refiere a la habilidad para controlar e interpretar sus propias experiencias inmediatas de memoria en situaciones específicas. El primer tipo se ocupa, por tanto, de los conocimientos sobre características y capacidades mnemónicas permanentes en el sujeto y el segundo de los conocimientos sobre cómo detectar e interpretar procesos y estados mnemónicos transitorios, es decir, del control de la memoria del sujeto.

La variable tarea tiene que ver con el conocimiento que tenemos de los objetivos de la tarea y de todas aquellas características de la misma que influyen sobre su mayor o menor facilidad. Hay dos aspectos que debemos considerar;

primero, la cantidad y el tipo de información que haya que aprender y recordar y, segundo, sea cual sea la cantidad y el tipo de información almacenada, ciertas demandas o requisitos de recuperación que son más severos y exigentes que otros. Por ejemplo, la tarea es mucho más fácil si se requiere sólo reconocer que si se requiere recordar, es decir, sin estar perceptivamente presente. Por consiguiente, la dificultad de la tarea está en función de la unión de ambas cosas, lo que ha de almacenarse y la naturaleza de las demandas de recuperación posteriores.

El conocimiento de las estrategias requiere una comprensión de los aspectos declarativos, procedimentales y condicionales de las estrategias. Los niños tienen que aprender cuál es el repertorio de estrategias o cursos de acción alternativos para llevar a cabo una tarea, cómo se aplican y las condiciones bajo las cuales las diferentes estrategias resultan más efectivas. Un ejemplo de conocimiento estratégico es el que aplica un estudiante cuando resuelve una situación hipotética del tipo siguiente: cuántas cosas se te ocurrirían hacer para asegurarte de no olvidar los patines a la mañana siguiente. Los niños mayores podían pensar en mayor cantidad de cosas diferentes que los más pequeños y por regla general parecían adoptar un enfoque más estratégico y planificado para este problema de memoria tan próximo a la vida real.

En el caso concreto de la lectura consideramos importante añadir una variable más: el texto. Las características del mismo influyen enormemente en el desarrollo de una lectura eficaz. No es

igual leer un texto narrativo que expositivo, un texto científico que divulgador, un texto de corta extensión o uno largo,...; es decir, factores como las ideas que expresa el texto, el vocabulario, la sintaxis, las intenciones del autor, la coherencia, la estructura del texto, etc., son importantes para desarrollar una lectura comprensiva.

### **Gerencia Moderna**

La gerencia es el proceso de supervisión y coordinación de las actividades de un grupo de personas para lograr un objetivo común. Es un campo complejo y en constante cambio, a medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades en el mundo de los negocios. El concepto de gestión moderna ha evolucionado significativamente durante el siglo pasado, ya que se han desarrollado nuevas teorías y prácticas para satisfacer las necesidades de una economía cambiante.

Frederick Taylor y Henri Fayol desarrollaron las primeras teorías de gestión a principios de 1900. El trabajo de Taylor se centró en la gestión científica, que enfatizó la eficiencia y la productividad en el lugar de trabajo. Fayol, por otro lado, desarrolló una teoría de gestión más general, que se centró en las funciones de planificación, organización, comandante, coordinación y control. Estas primeras teorías de gestión sentaban las bases para el desarrollo de prácticas de gestión modernas. Sin embargo, se basaron en una comprensión limitada del elemento humano en el lugar de trabajo. Como resultado, a menudo no tuvieron en cuenta las necesidades de los empleados y el impacto de los factores sociales y psicológicos en la productividad.

En las décadas de 1930 y 1940, surgió una nueva escuela de pensamiento en la

teoría de la gestión, conocida como el Movimiento de Relaciones Humanas. Este movimiento enfatizó la importancia de la moral y la motivación de los empleados en el lugar de trabajo. Investigadores como Elton Mayo y Abraham Maslow argumentaron que los empleados no son simplemente engranajes en una máquina, sino más bien personas con sus propias necesidades y motivaciones. También argumentaron que la forma en que los gerentes tratan a sus empleados tienen un impacto significativo en la productividad. El movimiento de relaciones humanas tuvo un gran impacto en el desarrollo de prácticas de gestión modernas. Condujo a un mayor enfoque en la gestión centrada en los empleados, que enfatiza la participación de los empleados, el empoderamiento y la satisfacción laboral.

En las décadas de 1950 y 1960, surgió un nuevo enfoque para la gestión, conocido como el enfoque de sistemas. Este enfoque ve a las organizaciones como sistemas complejos, compuestos por piezas interrelacionadas. El enfoque de sistemas enfatiza la importancia de comprender las interdependencias entre las diferentes partes de una organización y de administrar la organización en su conjunto.

El enfoque de sistemas ha sido influyente en el desarrollo de prácticas de gestión modernas. Ha llevado a un mayor enfoque en la planificación, la coordinación y el control en las organizaciones. También ha llevado al desarrollo de nuevas herramientas y técnicas de gestión, como el análisis de sistemas y los modelos de toma de decisiones.

En las décadas de 1970 y 1980, surgió un nuevo enfoque para la gestión, conocido

como el enfoque de contingencia. Este enfoque argumenta que no hay una mejor manera de administrar un negocio. Más bien, las prácticas de gestión más efectivas varían según las circunstancias específicas de la organización.

En las décadas de 1990 y 2000, surgió un nuevo paradigma de gestión, conocido como el nuevo paradigma de gestión. Este paradigma enfatiza la importancia de la velocidad, la innovación y el enfoque de los clientes en el mundo de los negocios. También enfatiza la importancia de la ética y la responsabilidad social en la gestión.

El nuevo paradigma de gestión ha sido influyente en el desarrollo de prácticas de gestión modernas. Ha llevado a un mayor enfoque en la satisfacción del cliente, el empoderamiento de los empleados y la responsabilidad social corporativa. También ha llevado al desarrollo de nuevas herramientas y técnicas de gestión, como la gestión del conocimiento y el comercio electrónico.

El enfoque de contingencia ha sido influyente en el desarrollo de prácticas de gestión modernas. Ha llevado a un mayor enfoque en la flexibilidad y la adaptabilidad en las organizaciones. También ha llevado al desarrollo de nuevas herramientas y técnicas de gestión, como la planificación de escenarios y la flexibilidad estratégica.

El campo de la gestión está en constante evolución, a medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades en el mundo de los negocios. Es probable que el futuro de la gestión sea moldeado por una serie de factores, incluidos los avances tecnológicos, el cambio de datos demográficos y la competencia global.



Algunas de las tendencias clave que probablemente afecten el futuro de la gerencia incluyen:

El uso creciente de la tecnología en el lugar de trabajo. La tecnología está cambiando la forma en que trabajan las personas, y también está cambiando la forma en que los gerentes administran. Los gerentes deben poder usar la tecnología de manera efectiva para mantenerse a la vanguardia de la competencia.

La demografía cambiante de la fuerza laboral. La fuerza laboral se está volviendo más diversa, y esto está teniendo un impacto significativo en las prácticas de gestión. Los gerentes deben poder comprender y administrar personas de diferentes culturas y orígenes.

Aumento de la competencia global. Las empresas compiten en un mercado global, y esto está obligando a los gerentes a adoptar nuevas estrategias y prácticas. Los gerentes deben poder pensar a nivel mundial y poder competir con empresas de todo el mundo.

El futuro de la gestión es incierto, pero está claro que el campo está constantemente evolucionando. Gerentes que pueden adaptarse al cambio y a las transformaciones sociales.

### **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 meta cognición y la gerencia moderna.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Hay varias formas en que la metacognición puede contribuir a la gerencia. En primer lugar, la metacognición puede ayudar a los directivos a ser más eficaces en la planificación y el establecimiento de objetivos. Al ser conscientes de sus propias fortalezas y debilidades, los gerentes pueden establecer metas que sean realistas y alcanzables. La metacognición también puede ayudar a los directivos a identificar y superar obstáculos para alcanzar sus objetivos.

En segundo lugar, la metacognición puede ayudar a los directivos a ser más eficaces en la toma de decisiones. Al ser conscientes de sus propios prejuicios y suposiciones, los gerentes pueden tomar decisiones más informadas. La metacognición también puede ayudar a los gerentes a sopesar los pros y los contras de diferentes opciones y a tomar decisiones que redunden en el mejor interés de su organización.

En tercer lugar, la metacognición puede ayudar a los directivos a ser más eficaces en la comunicación. Al ser conscientes de la forma en que se comunican, los gerentes pueden asegurarse de que sean claros y concisos. La metacognición también puede ayudar a los directivos a comprender las perspectivas de los demás y a comunicarse de forma persuasiva y atractiva.

Por último, la metacognición puede ayudar a los directivos a ser más eficaces a la hora de liderar y motivar a otros. Al ser conscientes de su propio estado emocional, los gerentes pueden gestionar sus emociones de una manera productiva y conducente a un liderazgo eficaz. La metacognición también puede ayudar a los directivos a comprender las necesidades de sus empleados y a motivarlos de una manera inspiradora y motivadora.

En conclusión, la metacognición es una habilidad crítica para una gerencia eficaz. La metacognición puede ayudar a los directivos a ser más conscientes de sus propios sesgos y suposiciones y a tomar mejores decisiones. La metacognición también puede ayudar a los gerentes a ser más eficaces en la planificación, el establecimiento de objetivos, la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo. Al desarrollar sus habilidades metacognitivas, los gerentes pueden convertirse en líderes más eficaces y lograr un mayor Éxito en sus carreras.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

La metagerencia es un concepto que ha ido ganando importancia en el mundo empresarial en los últimos años. Esta disciplina se centra en la reflexión y el análisis de las prácticas gerenciales desde una perspectiva más amplia, considerando no solo los aspectos técnicos y operativos de la gestión, sino también los aspectos conceptuales y filosóficos que subyacen a estas prácticas.

En el contexto histórico, la metagerencia surge como una respuesta a la necesidad de repensar los modelos tradicionales de gestión en un mundo cada vez más globalizado y cambiante. Figuras clave

como Peter Drucker y Warren Bennis han sido pioneros en este campo, aportando ideas innovadoras sobre el papel del líder en las organizaciones y la importancia de la reflexión y la autenticidad en la toma de decisiones.

El impacto de las reflexiones de la metagerencia se ha hecho evidente en la forma en que las empresas gestionan sus recursos humanos, financieros y tecnológicos. La idea de que la gestión eficaz no solo se basa en la optimización de procesos, sino también en la construcción de relaciones de confianza y compromiso con los empleados, ha ganado terreno en el mundo empresarial.

Entre las personas influyentes que han contribuido al campo de las reflexiones de la metagerencia se encuentran autores como Stephen Covey, con su enfoque en la efectividad personal y la ética en los negocios, y Jim Collins, con su investigación sobre las características de las empresas exitosas y sostenibles a largo plazo. Estos pensadores han aportado nuevas perspectivas sobre la importancia de la visión, la misión y los valores como pilares fundamentales en la gestión estratégica de las organizaciones.

Desde una perspectiva positiva, las reflexiones de la metagerencia han contribuido a un cambio de paradigma en la forma en que se entiende el liderazgo y la gestión en las empresas. La incorporación de conceptos como la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la gestión del tiempo y el talento ha permitido a las organizaciones adaptarse de manera más efectiva a un entorno empresarial en constante evolución.

Sin embargo, también existen aspectos negativos asociados a las reflexiones de la metagerencia. Algunos críticos argumentan que esta disciplina tiende a centrarse demasiado en el nivel individual, descuidando la importancia de los procesos y sistemas organizacionales en la toma de decisiones estratégicas. Además, la complejidad de los enfoques metagerenciales puede resultar abrumadora para algunos líderes y gestores, dificultando su implementación en la práctica.

En cuanto a posibles desarrollos futuros relacionados con las reflexiones de la metagerencia, es probable que esta disciplina siga evolucionando a medida que las empresas buscan adaptarse a un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo. La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización de procesos podría tener un impacto significativo en la forma en que se gestionan las organizaciones en el futuro.

En resumen, las reflexiones de la metagerencia han supuesto un cambio significativo en la forma en que se entiende el liderazgo y la gestión en las empresas. Si bien han aportado nuevos enfoques y perspectivas que pueden beneficiar a las organizaciones, también plantean desafíos y dilemas éticos que deben ser abordados de manera crítica y reflexiva. En última instancia, la metagerencia sigue siendo un campo en evolución que requiere un equilibrio entre la teoría y la práctica, la reflexión y la acción, para lograr un liderazgo auténtico y efectivo en las organizaciones del siglo XXI.

#### REFERENCIAS CONSULTADAS

- González, Antonio. 2014. "Metamemoria y Aprendizaje de Textos." *Estudios de Psicología*. 18 (58): 59–83. doi:10.1174/021093997320954854.
- González, Fredy Enrique. 2015. *Acerca de La Metacognición*. Reserch Gate, no. March: 1–16.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognición y monitoreo cognitivo: una nueva Área de investigación de desarrollo cognitivo. *Psicologo estadounidense*, 34 (10), 906-911.
- Hacker, DJ (2009). *Metacognición en educación: teoría, investigación y práctica*. Nueva York: Routledge. [<https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780415960016>]
- Nelson, T. O. y Narens, L. (1990). *Metamemoria: una teoría de la representación de la memoria*. Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum. (<https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781315122231>)
- Nelson, T. O. y Narens, L. (1990). *Metamemoria: una teoría de la memoria y la cognición*. Nueva York: Academic Press.
- Quiroga, Macarena. (2016). *La Metacognición Como Función Ejecutiva: Su Rol En La Comprensión de Textos*. *Revista Del Departamento de Letras* 5 (2016): 516–28.

Schraw, G. y Moshman, D. (1995). Teorías meta cognitivas. En F. Weinert & W. Schneider (Eds.), Memoria, desarrollo y cognición (pág. 3-36). Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum.](<https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780805814779>)

Schraw, G. y Gutiérrez, A. (2015). Metacognitive Strategy Instruction That Highlights the Role of Monitoring and Control Processes. In Metacognition: Fundamentals, Applications, and Trends, 3–16.

#### AUTORES

##### **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. Asimismo, Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad – UNEFM, Doctorante en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC. Docente asociado del área de conocimiento Laboratorio de Proyecto de adscrito al Departamento de Ciencias Económicas y Sociales de la UNEFM. Trabajador Social Universidad de Holguín – Cuba. Maestros 4to Dan y Fundador de la Academia de Karate Do Shotokan Kenbuichikan

# DIALÓGICA DEL ENTORNO COMPLEJO PARA UNA CULTURA COMUNICACIONAL CORPORATIVA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

## DIALOGUE OF THE COMPLEX ENVIRONMENT FOR A CORPORATE COMMUNICATIONAL CULTURE IN PUBLIC MANAGEMENT

Piñate Ugueto Aracelys Angelina

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

Centro de Altos Estudios Giordano Bruno

RECIBIDO: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

### RESUMEN

La comunicación en las organizaciones como consecuencia de la pandemia causada por el COVID 19, trajo consigo cambio en la dinámica laboral, como el teletrabajo donde fluye la comunicación mediada por las tecnologías de la información (TI) debilitando cada vez más ese hilo comunicador entre el ser humano y la organización. El propósito fue generar un constructo teórico desde el análisis de la dialógica del entorno complejo de la cultura comunicacional corporativa en la gestión pública abordando la investigación desde un enfoque fenomenológico interpretativo, emergente y reflexivo. A partir de una investigación de campo, de tipo descriptiva. Para el análisis de la información se asumió la hermenéutica (Gadamer, 1993) y lo planteado por Martínez Miguélez (2006) a partir una entrevista dialógica aplicada a cinco (5) gerentes de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (C.A.N.T.V.). La investigación fue sustentada en la Teoría de la Acción humana de Habermas (1987), la Teoría de la Acción de Argyris y Schön (1978) con una visión desde el enfoque de la complejidad y transdisciplinariedad de Edgar Morin (1970). En la investigación emergió un constructo teórico en el cual se vieron representado los valores y realidad organizacional, el cual se le llamo cultura comunicacional transposicional, construida a partir del desarrollo de dos principios, un principio ontológico, un principio epistemológico y unas bases filosóficas.

**Descriptores:** Dialógica comunicacional, cultura corporativa, entornos complejos, gestión pública, la teoría de la acción.

### ABSTRACT

Communication in organizations as a consequence of the pandemic caused by COVID 19, brought with it changes in work dynamics, such as teleworking where communication mediated by information technologies (IT) flows, increasingly weakening that communicative thread between the human being and the organization. The purpose was to generate a theoretical construct from the analysis of the dialogic of the complex environment of corporate communication culture in public management, approaching the research from an interpretative, emergent and reflective phenomenological approach. Based on a descriptive field investigation. For the analysis of the information, hermeneutics (Gadamer, 1993) and what was proposed by Martínez Miguélez (2006) were assumed from a dialogic interview applied to five (5) managers of the Compañía Anónima Nacional Telefonos de Venezuela (C.A.N.T.V.). The research was based on the Theory of Human Action of Habermas (1987), the Theory of Action of Argyris and Schön (1978) with a vision from the approach of complexity and transdisciplinarity of Edgar Morin (1970). In the research, a theoretical construct emerged in which organizational values and reality were represented, which was called transpositional communication culture, built from the development of two principles, an ontological principle, an epistemological principle and philosophical bases.

**Keywords:** Communication dialog, corporate culture, complex environments, public management, theory of action.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación se comporta como un instrumento estratégico transversal en los diferentes niveles sociales y gerenciales en la organización. Sin embargo, ésta se ha visto afectada por las acciones tomadas a partir del distanciamiento social producto de la pandemia que generó unas nuevas realidades de comunicación e interacción social, incorporando el teletrabajo, lo que ha conllevado a que la comunicación se realice mediada por las tecnologías, haciendo de esta, un proceso poco humano, perdiendo se vista la importancia de la dialógica y su consecuencia en la acción humana.

Comportando una comunicación cada vez más inhumanizada, aflorada en un entorno complejo organizacional, donde la pluralidad del pensamiento se ve no solamente afectada por las limitaciones de expresión del lenguaje en todas sus dimensiones, sino en las derivaciones que esta situación trae al relacionamiento comunicacional en la organización, trayendo innumerables consecuencias asociadas a la cultura comunicacional de la organización.

Visto de esta manera las empresas e instituciones, perciben la comunicación con una visión lineal jerárquica haciendo casi excluyente la realidad del dialogo plural, concibiéndola desde el formalismo comunicacional como un proceso funcional viable, perciba como un espacio dialógico que se torna cada día más estratégico y decisivo para el desarrollo de nuestras sociedades.

Es por ello que, con el propósito de no estar relegada ante el dinamismo desarrollado por las nuevas tendencias,

donde el ser humano, juega el rol protagónico, se requiere de una dialógica de carácter deliberada, eficiente y con perspectivas interpretativas, reflexivas, holística y transdisciplinaria en el marco de las nuevas realidades mundiales, comunicacionales para contribuir al desenvolvimiento eficaz e innovador de las organizaciones.

Una realidad que demanda de un abordaje que se adapte a la complejidad organizacional, pero que al mismo tiempo trate la acción comunicativa como lo señala Habermas (1987), el cual soporta en la racionalidad humana la capacidad para argumentar con libertad del individuo a expresar sus ideas y vivencias, como un acto genuino de otredad y mismidad. Pues la comunicación en los ámbitos sistémicos como las organizaciones, adquiere la propiedad del ser, el cual solo se puede percibir a través de la comunicación desde los aspectos cognitivos de la misma.

Esto también lo soporta Boisot y Child (1999), cuando plantean que una organización compleja se distingue por la fragmentación de los procesos de toma de decisiones, gran cantidad de procedimientos y de reglas administrativas y operativas, un gran número de unidades organizativas de gran tamaño, muchos puntos de control y supervisión, múltiples sistemas de información independientes, y la presencia de una gran cantidad de niveles jerárquicos.

Cabe destacar que (Morin, 1994), considera que no es tarea fácil en estos tiempos de cambio mundial, en la cual las dinámicas exigen que las empresas e instituciones se enfrenten a retos que las hagan ser visibles en un mundo orientado fundamentalmente por las practicas

comunicativas, lo que hace pertinente promover ese primer sentido de cambio que se asoma al intelecto, donde las formas y maneras de relacionarse van en otra dirección diferente a lo que se entiende por comunicación.

A propósito de lo afirmado anteriormente Mazzola (2012) plantea:

Hay que repensar la comunicación en las organizaciones, aunque esto implique necesariamente navegar al menos una doble complejidad; la inherente a los enfoques conceptuales que guían las prácticas de comunicación y la relativa a las prácticas de quienes trabajan en comunicación en las organizaciones. (p.85)

En este sentido, la preocupación por un cambio en los enfoques sobre la comunicación en las organizaciones es creciente y compartida por las contemporáneas teorías científicas de abordaje en la materia, que ponen en jaque la preeminencia de una nueva concepción de la cultura comunicacional. Los cambios a los cuales nos enfrentamos en los entornos y en la dinámica de las organizaciones, han provocado modificaciones en distintos niveles y han dejado insuficientes las categorías clásicas-teóricas y metodológicas sobre la comunicación en las empresas.

De esta realidad no escapa la gestión pública, donde se evidencia la falta de aceptación de un giro paradigmático que incluye las bases ontológicas del presente estudio como lo es (sujeto-comunicación), y la internalización desde el yo interno, en el sentir humano y cultural que trascienden por intermedio del dialogo plural a la interacción con el medio en el cual se desenvuelven, dando paso a la formación y conocimiento del ser y, el comprender de

las nuevas tendencias comunicacionales corporativas, así como también en el impacto de los procesos, de actualización y adaptación.

Por otro lado, las transformaciones en los procesos de la gestión pública en lo político, económico y social, están operando en las modalidades digitales, donde la solicitud y entrega de información se realiza mediante plataformas tecnológicas. Para la continuidad de la gestión como modalidad de contingencia en la organización.

Básicamente mediadas por red-email desde el "teletrabajo", ocasionando altos niveles del tráfico en cualquier hora del día, y demoras en los procesos comunicativos y de producción, por las también fallas de conectividad. Y es que, aunque nadie que trabaje en el área lo reconozca abiertamente, nos hemos acostumbrado a trabajar en comunicación como si esta fuera un proceso de transmisión de mensajes.

Es en este sentido que la mayoría de los planes de comunicación corporativos parten de esta creencia que equipara a la información y a la comunicación, proponiendo la proliferación de diversos mensajes hacia públicos como solución a los problemas detectados.

En el mismo ámbito de lo complejo en las organizaciones, se puede decir con firmeza que la comunicación humana es un sistema complejo determinado por variables internas que mantienen relaciones multi-causales, pero también es cierto que la complejidad ayuda a descubrir que los sistemas naturales aparentemente caóticos y azarosos (no-lineales) tienen un tipo de orden que se ha denominado auto-organización, de allí que

de la interacción de esos sistemas semióticos emerge una estructura nueva: el significado pretendido o interpretado (Payrató, 1998).

Ante este panorama, se reseñan las palabras de (Morin, 1994), donde expone que, por una parte, destaca que, en el ámbito del pensamiento complejo de la comunicación humana, guarda relación con el sistema cognitivo, fonético, gramatical, no-verbal y de solidaridad e interdependencia. Y por otra parte, tiende a explicar el movimiento (el dinamismo comunicacional) teniendo en cuenta que, el hombre es tan esencialmente social que se incorpora al ámbito cultural y actúa desde él. Así como también considera que el lenguaje es una forma de cultura y las relaciones entre lengua y cultura son de tipo dialéctico, porque en ellos se produce un intercambio recíproco.

Así pues, que, la comunicación corporativa, dentro de los procesos organizacionales, se establece de acuerdo a las necesidades propias del individuo, en cuanto a relacionarse de acuerdo a su conocimiento, aptitudes y actitudes con el entorno laboral.

Por lo antes planteado esta investigación se planteó como propósito general: Generar un constructo teórico desde el análisis de la dialógica del entorno complejo de la cultura comunicacional corporativa en la gestión pública. Y como objetivos específicos:

1. Interpretar la percepción de los actores claves desde las dimensiones comunicacionales: sujeto - corporalidad, sujeto - emocionalidad y sujeto - integración con el ambiente organizacional. 2. Comprender el grado de aproximación a los Modelos I y II de teoría

en uso e inferir su potencialidad para el logro de aprendizajes de las dimensiones comunicacionales de recorrido simple y de doble recorrido y 3. Formular una aproximación teórica de la dialógica de la cultura comunicacional corporativa en la gestión pública a partir de la Teoría de la Acción resultante

## REFERENTES TEÓRICOS Y EPISTEMOLÓGICOS

### Teoría de la complejidad según de Morín (1970) y su relación con la organización

Para la consideración de la complejidad en el entorno organizacional se consideró lo aportado por Morín (1970), cuando establece partiendo de que:

En los tiempos de la evolución histórica, los contextos de emergencia de la complejidad en el mundo se daban hasta el siglo XVII, en el ámbito de una reducida circulación de las ideas y se pautaba, sobretodo, por una interlocución más direccionada, lineal y secuenciada. Así, cada nueva teoría o hipótesis se dirigía a contestar, ampliar o reafirmar las concepciones ya aceptadas. Había casi siempre un foco principal, una teoría o una interpretación en torno de la cual giraban las investigaciones y los debates. El autor menciona que, "un big-bang, caracteriza el nuevo perfil de la ciencia, a partir de la segunda mitad del siglo veinte. Aceptando al panorama de una sociedad-mundo que tiene que ver con una multiplicidad de fenómenos y problemas de toda clase y en todo lugar".(p.15)

En este sentido Almeida (2008), encuentra sostiene que Morín se encuentra enfrentado a un extraordinario momento de turbulencia en las ideas y en las



construcciones intelectuales; fusiones de disciplinas; redistribución de los dominios del saber; crecimiento del sentimiento profundo de incertidumbre; conciencia, cada vez más fuerte, del sujeto humano de estar implicado en el conocimiento que produce, el cual lo relacionó con conocimiento científico que vuelve a actuar sobre la sociedad y produce el denominado "big-bang del saber", donde da pie a uno de los desafíos que responde a la necesidad de articular los campos de vecindad de los descubrimientos científicos que emergen de las áreas específicas del conocimiento.

Para así reunir en archipiélagos esas islas del conocimiento y hacerlas que se comuniquen entre sí, fue el desafío inicial que abrazó el pensamiento complejo. A partir de ese macro itinerario floreció la idea de complejidad, tomado en esta investigación como un elemento fundamental para determinar desde el entorno complejo a la organización y su desarrollo comunicacional.

El método complejo, las ciencias de la complejidad o el paradigma de la complejidad, se presenta como un andamiaje de respuestas a las preguntas de las organizaciones conforme la diversidad de dimensiones, designaciones y escalas de comprensión de esa ciencia en construcción. Si bien las ciencias de la complejidad no tienen pater-maternidad definida, el método complejo tiene, en Morin, su artífice y constructor. Para emprender una embestida de tal dimensión, donde se distancia de su formación disciplinar para, sistemática y obstinadamente, penetraren territorios dispersos y llenos de fragmentos de complejidad. (p.16)

En este escenario, planeado Morin, (1994) propone su abordaje de manera multidisciplinar y multi-referenciada en aras de su construcción del pensamiento complejo. Cada disciplina va de la mano con su pensamiento complejo y se contempla diagnósticamente, es decir que permite contemplar diferentes representaciones de un sistema disciplinario al mismo tiempo, con el fin de tener una percepción cabal del mismo.

Cada disciplina no es independiente de las demás disciplinas ni de su entorno, sino es interdependiente, y se desarrolla en sí misma y dentro de su sistema. Visto de esta manera el pensamiento complejo como parte de la corriente de la complejidad se adapta al funcionalismo de la organización donde convergen multiplicidad de áreas de conocimiento, pero que antes estas nuevas realidades se sobreponen a una comunicación que se hace cada vez más compleja alejada de un dialogo plural, pues lo que impera en estos tiempos es la mediación comunicativa organizacional tecnológica.

**La complejidad en las organizaciones Boisot y Child (1999).**

Como marco de referencias para este estudio se consideran el enfoque de Boisot y Child (1999), acerca de su postura con relación a la complejidad organizacional, partiendo de los siguientes conceptos de complejidad organizativa, el primero; es el tradicional fundamentalmente denominado complejidad relacional.

La complejidad de la organización no es un tema simple de abordar, según lo manifiesta el autor, pues su contenido lo conforman diferentes elementos que no varían de la misma manera e intensidad en todas las organizaciones. En tal sentido, la

complejidad no sólo se refiere a un problema de cantidad de componentes y las relaciones entre ellos, sino también responde a la dificultad de evaluar o entender los aspectos más esenciales del diseño organizativo y de la naturaleza o tipo de trabajo llevado a cabo en la organización, necesario para satisfacer las exigencias del entorno donde se desenvuelve.

En este sentido, para Jensen y Meckling (1992), la complejidad de la organización es un asunto conectado con la distribución y manejo del conocimiento específico necesario para la toma de decisiones. Al respecto, declaran que una empresa tiende a ser poco compleja cuando la información específica relevante para la toma de decisiones está concentrada en una o pocas personas; no obstante, esto puede ser independiente de la cantidad de activos, unidades organizativas o personas de la organización, es decir, de su tamaño.

Sin embargo la complejidad organizacional, no se determina solo de la manera señalada, pues de lo antes expuesto, según el autor (Ob.cit) se desprende del fenómeno de la complejidad las siguientes ideas: a) la organización está compuesta por múltiples elementos físicos y cognoscitivos relacionados de distintas formas y sentidos, y de tareas o trabajos con diferentes niveles de dificultad o complejidad para realizarlo; b) la complejidad constituye una variable dependiente del comportamiento de una serie de factores de contingencia y de la acción directiva; c) existe una dinámica interna que puede generar diferentes niveles de estructuras organizativas que conducen a distintos grados de complejidad relacional; d) la

organización, como sistema con diferentes grados de complejidad, tiene la capacidad de autorregulación y de adaptación a las condiciones cambiantes, tanto internas como externas, así como capacidad para aprender y estimar ciertos eventos que pueden influir o determinar cambios en su configuración interna y en su posición frente a otras organizaciones; y e) tanto la distribución del conocimiento para la toma de decisiones como la características y naturaleza del trabajo necesario para llevar a cabo el diseño y elaboración de los productos ofrecidos por la empresa, determinan en buena medida el nivel de complejidad de la organización. (p.14)

Por su parte, Goldhaber (1984), define a la organización como el sistema más amplio y a los grupos como subsistemas interdependientes, muestra estar en acuerdo con el primer concepto en el marco de la complejidad relacional. Así pues, para el autor la organización en su conjunto se convierte en el medio ambiente del grupo como subsistema. (p. 177)

Así mismo, Huse y Bowditch (1973) también coinciden con la definición del primer concepto en el marco de la complejidad relacional, como un subsistema dentro de la organización. Dentro de este ámbito, los autores conciben cuatro características principales del grupo: propósito común, interacción, conciencia mutua, y auto-percepción como miembro del grupo. Creen que los grupos formados dentro de la organización son de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la misma organización, para acelerar el flujo de la información y para satisfacer ciertas necesidades personales. (p.177)

En tal sentido, la complejidad no solo se aborda por problema de cantidad de componentes y sus interrelaciones, en este caso, la complejidad relacional responde al conflicto de evaluar o entender los aspectos más esenciales del diseño organizativo y de la naturaleza o tipo de trabajo realizado en la organización. Siendo este necesario para satisfacer las exigencias del entorno donde se desenvuelve.

Luego de los planteamientos realizados, y siguiendo dentro del mismo orden de ideas, se recomienda atender desde la raíz los niveles de complejidad de la organización, tomando como marco de referencia los constructos: complejidad relacional y complejidad cognitiva, iniciando en primer lugar la identificación de un marco conceptual en relación a la complejidad de las organizaciones, contemplando descripciones e importancia de la naturaleza desde los diferentes niveles de trabajo como factor determinante en la definición, sus características y qué tipo de complejidad organizativa; para esta implementación existen los modelos de Perrow (1967, 1970) y Boisot y Child(1999), y una efectiva planificación.

Hasta ahora, se han señalado las complejidades percibidas desde la visión de algunos autores todos y cada uno dando sus aportes, alertas, revisión del dialogo aplicado ante los riesgos presentes en toda la organización, incluyendo al tipo de grupo para la toma de decisiones, que sin duda serán de gran valor al proyecto de investigación. Ahora bien, como será entonces la comunicación en los entornos complejos, y que dicen las teorías acerca de la Acción Comunicativa, que dará las

bases para una cultura comunicativa en esta investigación.

### **La teoría de la acción comunicativa de Habermas y la cultura comunicativa corporativa**

La Teoría de la acción comunicativa fue formulada por el filósofo y sociólogo alemán J. Habermas, que aborda la teoría de la acción y su fundamento racional, desde tres pretensiones fundamentales: la primera, es desarrollar un concepto de racionalidad más allá de los postulados subjetivistas e individualistas de la filosofía y teoría social moderna, la segunda, es elaborar una nueva concepción de la sociedad en dos niveles integrando los paradigmas de sistemas y mundo de la vida, por último y en tercer plano, desarrollar una teoría crítica de la modernidad buscando las respuestas necesarias para retomar su proyecto original, sin embargo, Habermas diferencia claramente sólo las dos primeras formas de acción: la "acción racional de acuerdo a fines" o acción orientada al éxito y la "acción comunicativa" o acción orientada al entendimiento.

En la cultura comunicativa se espera que el lenguaje tal y como lo señala Habermas, sea el vehículo para comunicarse, pero partiendo de la interpretación de los significados de la comunicación humana, y como esta se ve violentada cuando solo intervine a través de dispositivos tecnológicos en el entorno organizacional, perdiendo la capacidad afectiva, reflexiva e intuitiva del lenguaje en la comunicación.

Habermas, (1987) también manifiesta una determinada concepción de lenguaje y entendimiento, para ello define el concepto de acción comunicativa como:

Aquel que desarrolla la intuición de que al lenguaje le es inmanente el telos del entendimiento". Por ello, se propone articularlos como un aspecto central en los aspectos práctico-formales de la teoría de la acción comunicativa con la pretensión de desarrollar una teoría del significado: "En el lenguaje, la dimensión del significado y la dimensión de la validez están internamente unidas la una con la otra". Es decir, una teoría que permitiera identificar grados de acuerdo según el reconocimiento intersubjetivo de validez de una emisión susceptible de crítica. (p.79 - 80)

Según la argumentación habermasiana, se habla de un vínculo de acción social no coordinado por una lógica estratégica, sino por una lógica comunicativa donde la interacción no se orienta de acuerdo con las situaciones de la esfera de la influencia de la racionalidad de acuerdo a fines de su lado, simplemente participa de un proceso de entendimiento sobre planes de acción comunes o compartidos.

Habermas (1987) sustenta el principio que, en competencia, pero también adicionalmente a la "racionalidad de acuerdo a fines", existe la racionalidad comunicativa de la acción social. Sin embargo, para esta última, no puede reconocerse allí donde un grupo de hombres, a través de la participación en experiencias cotidianas comunes, llega a opiniones y comparte significados situacionales generales, como tampoco existe donde el acuerdo o la congruencia en una situación de tensión ha sido el producto azaroso y provisional de un acontecimiento de intereses y necesidades.

Es por ello que se considera la acción comunicativa como un elemento

fundamental en la cultura comunicativa, pues como lo señala el autor (Ob.cit) una situación de entendimiento se apertura sólo en la medida en que un actor, en una secuencia de interacciones, hace una oferta de acto de lenguaje, a partir de la cual, un punto en conflicto se decide incluyendo la autoridad de un actor participante, y el mejor argumento y fundamentación.

Por lo que cuando se habla de entendimiento racional, podemos decir que, es sistemáticamente, algo más que la simple negociación o regulación de intereses individuales. Entendiendo que, cada situación de interacción "comunicativamente racionalizable", a partir de su situación específica, está constituida sobre la perspectiva de validez de estructuras comunicativas que "obligan" a los sujetos siempre de nuevo a colocar sus enfoques particulares en vinculación con el juicio racional libre de coerciones.

## METODOLOGÍA

De acuerdo a la metodología cualitativa, el diseño de la presente investigación se caracteriza por ser flexible, holística y recursiva, Pérez Serrano (2004), es decir lo suficientemente amplia para adaptar e incorporar elementos que emergieron durante el proceso de investigación. En tal sentido, es posible decir que la investigación se definirá y concretará en el mismo proceso de indagación de forma progresiva y dinámica junto a los participantes del estudio. La misma se planificó en seis fases las cuales se señalan a continuación:

Fase I Diagnóstico Inicial: (aproximación al contexto) Revisión de la Literatura; Selección de concepciones

teóricas; Organización de cronograma y Protocolos para el trabajo de Campo.

Fase II Trabajo de Campo: En esta fase se realizó el proceso de inmersión en el contexto investigativo en el cual se sistematizó y analizó la información relacionada con la práctica comunicacional en la gestión pública, para esta fase se tomó como escenario de estudio la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (C.A.N.T.V.) a los cuales se le aplicó una entrevista dialógica en profundidad y una técnica de observación a 5 gerentes bajo una matriz de construcción de categorías y sub categorías apriorísticas constituyendo así, la expresión orgánica que orienta y direcciona la construcción de los instrumentos recopiladores de la información. Según Cisterna (2005).

Fase III Proceso de interpretación de los resultados: En el proceso de interpretación de los resultados se describieron diversas fases interpretando el material protocolar como "visión de conjunto en la metodología cualitativa" para una configuración teórica aplicando lo planteado por Martínez Miguélez (2006; p.10) acompañado del proceso hermenéutico de (Gadamer, 1993). El proceso completo implicó la categorización, la estructuración propiamente dicha, la contrastación y la teorización.

Fase IV Categorización: Consistió en codificar las categorías y sub categorías en unidades temáticas que expresan una idea o concepto central con el apoyo de un software de datos cualitativos "Atlas Ti".

Fase V Estructuración: Tomando en cuenta las características del método

escalera de inferencias, la fase de estructuración se desarrolló desde una descripción endógena. Para Martínez Miguélez (2006; p.274). "Es una descripción generada desde adentro. Aquí la categorización y análisis, así como el esquema organizacional, los nexos y algunas relaciones entre categorías o clases se desarrollan, básicamente partiendo de la propia información, de los propios datos".

Fase VI Contrastación y Teoría: En esta etapa, los hallazgos de la investigación se contrastan aplicando la técnica de triangulación de datos mediante diversas fuentes para generar una emergencia teórica a través de claves conceptuales.

## RESULTADOS

En atención a lo expuesto en la metodología, el diseño del instrumento para la recolección de la información parte del estudio de las categorías y sub. categorías apriorísticas, tomando en cuenta los propósitos de la investigación, con la intención de recopilar información útil generando las preguntas y los estamentos para los hallazgos del estudio. Señala Cisterna (2005; p. 70), "En términos de su génesis, es fundamental tener en cuenta que las categorías surgen directamente desde los objetivos específicos, y por ello, lo más lógico es pensar en una categoría por cada propósito específico". A continuación, se muestra en el cuadro 1 una matriz de la construcción de las categorías y subcategorías de la investigación. A continuación se detallan en la figura 1.

Cuadro 1. Matriz de construcción de categorías y subcategorías

MATRIZ DE CONTRUCCIÓN DE CATEGORIAS Y SUBCATEGORÍAS APRIORISTICAS		
PROPÓSITOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS	SUB. CATEGORIAS
Indagar la experiencia o formación de la cultura comunicacional corporativa en la gestión pública según la percepción de los actores claves.	<b>Experiencia &amp; Formación</b>	-Comunicación Corporativa. -Comunicación Gerencial.
Interpretar la percepción de los actores claves desde las dimensiones comunicacionales: sujeto - corporalidad, sujeto - emocionalidad y sujeto - integración con el ambiente organizacional.	<b>Comunicación Ontológica</b>	-Comunicación Corporalidad -Comunicación Subjetividad -Comunicación Organizacional
Confrontar la teoría explícita con teoría en uso desde las dimensiones comunicacionales: sujeto - corporalidad, sujeto - emocionalidad y sujeto - integración con el ambiente.	<b>Dimensiones Comunicacionales</b>	-Componente Humano. -Componente Instrumental. -Componente Psicológico.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Una vez analizada a partir de la hermenéutica la información suministrada en las entrevistas, se procedió a codificar las categorías y sub. Categorías en unidades temáticas que expresan una idea o concepto central con el apoyo de un software de datos cualitativos "Atlas Ti, evidenciando como cada una de los símbolos semánticos iban emergiendo, dando vida a las categorías y subcategorías

aprioristas. Estas se organizaron en cuadros por categoría apriorística, como se puede observar en los cuadros 2,3 y 4 y a cada categoría emergente, se le realizó una descripción endógena respondiendo esta interpretación al proceso de aprendizaje de bugle sencillo del modelo I de la teoría de la acción humana.

Cuadro 2: Categoría Experiencia y Formación

CATEGORÍAS EMERGENTES	DESCRIPCIÓN ENDÓGENA Modelo I Teoría de la Acción
<b>Gestión de Comunicación Corporativa</b>	La gestión de comunicación corporativa está dirigida hacia un plan estratégico para el proceso de comunicación corporal, verbal y escrita según la clasificación comunicacional en cada unidad de CANTV, a través de una gestión interna vertical emanando lineamientos e instrucciones gerenciales, en el marco de una estrategia comunicacional orientada hacia la reputación corporativa.
<b>Estrategia de Comunicación</b>	La experiencia de estrategia comunicacional, se expresa a través de diversos canales digitales entre los cuales destaca la atención al usuario a través de Chat <b>Bot</b> en la Página Web y el uso de redes sociales (Instagram, Twitter, <b>Whatsaap</b> ), sin embargo, regularmente se satura de información con noticias y contenido que van más allá de exponer una comunicación asertiva en la gestión de comunicación corporativa.
<b>Mercadeo Corporativo</b>	El mercadeo corporativo presenta una estrategia empresarial orientada hacia los diversos niveles, medios y modalidades donde se expresan debilidades asertivas, transversales y positivas, tomando en cuenta restricciones e instrucciones comunicacionales en el uso de elementos de emisión y mensaje dirigido hacia clientes externos.
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	La formación comunicacional desde el aprendizaje organizacional CANTV, se caracteriza por la formación académica individual y por las experiencias de acreditación comunicacional de los individuos, requiriendo mayores inducciones, <b>couching</b> y acompañamiento para una mayor retroalimentación formativa, destacándose una participación limitada en grupos corporativos donde se abocan a su <b>autocompetencia</b> manifestando deficiencias en el cumplimiento de las instrucciones verticales.

Cuadro 3: Categoría Comunicación Ontológica

CATEGORÍAS EMERGENTES	DESCRIPCIÓN ENDÓGENA Modelo I Teoría de la Acción
<b>Códigos Lingüísticos</b>	La dimensión sujeta – Corporalidad atiende a códigos lingüísticos que se expresan en temas de comunicación, métodos de comunicación, Estrategias de Comunicación, Recursos Multimodales donde la gestión corporativa influye en su propia caracterización asertiva para saber escuchar, saber responder y buscar terceros en un proceso que se expresa en la CANTV de manera diversa tomando en cuenta la relación entre el receptor y mensaje, emisor y receptor o monólogo.
<b>Comunicación Experiencial</b>	La dimensión sujeto – Emocionalidad atiende a la comunicación experiencial y se expresa a través de diversos métodos donde la falta de una cultura formativa comunicacional genera fallas de entendimiento teniendo como consecuencia desmotivación, falta de compromiso, malestar elevando los niveles de ansiedad donde se genera confrontación y estrés al cometer algunos errores sobre todo al utilizar estrategias de teletrabajo.
<b>Clima Organizacional</b>	La Dimensión Sujeto Integración atiende al clima organizacional, donde el bienestar organizacional en un equipo de trabajo se expresa en el talento, compromiso, creatividad y asertividad. En este sentido, cuando se produce la interacción personal hay afinidad y empatía, cuando se produce la conexión espiritual se traduce en diversión,

Fuente: Elaboración propia (2023)

Cuadro 4: Categoría Comunicación Ontológica

CATEGORÍAS EMERGENTES	DESCRIPCIÓN ENDÓGENA Modelo I Teoría de la Acción
Interlocutores	Los interlocutores en la dimensión de la comunicación de la empresa se expresan a través del componente humano donde a nivel técnico se utiliza un lenguaje coloquial que expresa una comunicación ambigua motivada por una falta de compromiso que genera problemas de comunicación, impotencia, desmotivación y decepción. Mientras que los interlocutores desde la alta gerencia expresan una capacidad gerencial y un discurso técnico de acuerdo al ámbito de interlocutor donde se produce interacción entre el emisor y receptor en un proceso reflexivo, creativo donde se expresa el talento y la confianza.
Medios de Comunicación	Los Medios de comunicación en la dimensión de comunicación de la empresa se expresan a través del componente Instrumental donde la enseñanza metodológica y las estrategias comunicacionales van divididas por unidades a través de inducciones con un trabajo fragmentado donde existe una mala comunicación. Sin embargo, cuando se toma en cuenta el ámbito de la comunicación bien sea telefónica, presencial, mesa redonda, se pone de manifiesto la interactividad generando productividad y alternativas en las búsquedas de solución a los desafíos propuestos.
Intencionalidad de la Comunicación	La Intencionalidad de la comunicación se expresa a través del componente psicológico orientado hacia el cumplimiento de objetivos empleando en algunos casos la comunicación directa y la comunicación resiliente. En el ámbito de la comunicación directa se manifiesta la instrucción de lineamientos a través de inducciones hacia los subordinados en el marco de una realidad disruptiva que genera falta de interés y recelos donde falla la comunicación y se oculta información, mientras que cuando se emplea la comunicación resiliente se desarrolla una capacidad de entendimiento a través de una comunicación asertiva en una dinámica productiva para los resultados de la gestión.

En el proceso de estructuración se pudo evidenciar, la teoría de acción presenta Explícita en el Modelo I, surgiendo en esta parte, el conjunto de creencias valores y normas que cada persona tenía de cara a la forma de comunicación declarada. En esta dimensión se identificaron lo que cada informante clave expresaba con respecto a lo que tenía para actuar desde lo dialógico en la organización.

Posteriormente en el proceso de contratación de resultados se evidencio la teoría en uso de cada uno de ellos, como se puede observar en los cuadros 5,6, y 7.

Cuadro 5. Matriz de contrastación

CATEGORÍAS EMERGENTES	INFORMANTES	TEÓRICO REFERENCIAL	INVESTIGADORA
Gestión de Comunicación Corporativa	La gestión de comunicación corporativa está dirigida hacia un plan estratégico para el proceso de comunicación corporativa, verbal y escrita según la clasificación comunicacional en cada unidad de CANTV, a través de una gestión interna vertical emanando lineamientos e instrucciones gerenciales, en el marco de una estrategia comunicacional orientada hacia la reputación corporativa.	La Comunicación Corporativa tiene desde los abordajes identificados definidas sus categorías de análisis que responderán a su posterior planificación en relación a las estrategias, actividades y acciones centradas en la relación entre stakeholders, estas son: identidad, imagen y reputación corporativa. (Apolo, et. al 2017).	Esta iniciativa se traduce en un manejo rígido y vertical de la comunicación corporativa que no permite el aporte espontáneo, creativo y direccional de las diversas unidades, esto trae como consecuencia que la comunicación corporativa se observa artificial, en realidad perdiendo identidad, naturalidad y reputación, debilitando su imagen hacia una mayor interacción entre los usuarios y la empresa.
Estrategia de Comunicación	La experiencia de estrategia comunicacional, se expresa a través de diversos canales digitales entre los cuales destaca la atención al usuario a través de Chat Bot en la Página Web y el uso de redes sociales (Instagram, Twitter, WhatsApp), sin embargo regularmente se satura de información con noticias y contenido que van más allá de exponer una comunicación asertiva en la gestión de comunicación corporativa.	Esta Acción Comunicativa de una organización es lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el Hacer Saber. El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía. (Capriotti 1999).	Se observa una gestión de comunicación que se adscribe al uso de los medios digitales y redes sociales para exponer el tema de servicios, atención al cliente, reclamos, entre otras estrategias comunicacionales, sin embargo se expresan debilidades donde no todas las áreas o unidades exponen una comunicación corporativa asertiva o eficiente, incluso tienen pocos seguidores en el tema de las redes sociales observándose debilidades formativas en el tema de la comunicación interna, comercial e institucional.
Mercadeo Corporativo	El mercadeo corporativo presenta una estrategia empresarial orientada hacia los diversos niveles, medios y modalidades donde se expresan debilidades asertivas, transversales y positivas, tomando en cuenta restricciones e instrucciones comunicacionales en el uso de elementos de emisión y mensaje dirigido hacia clientes externos.	La imagen corporativa no atañe exclusivamente al departamento de comunicación, sino que es una tarea que afecta a la alta dirección y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas funcionales de la organización y, en última instancia, de todos y cada uno de los empleados de la empresa. (Minguez 2016).	En la empresa se observa que el tema del mercadeo corporativo se traslada a una instrucción para un fiel cumplimiento desde por ejemplo posicionar una etiqueta en redes sociales o cualquier otro tipo de mensaje referente a planes y servicios. Esta iniciativa se traduce en un manejo rígido y vertical de la comunicación corporativa que no permite el aporte espontáneo, creativo y direccional de las diversas unidades.
Aprendizaje Organizacional	La formación comunicacional desde el aprendizaje organizacional CANTV, se caracteriza por la formación académica individual y por las experiencias de acreditación comunicacional de los individuos, requiriendo mayores inducciones, coaching y acompañamiento para una mayor retroalimentación formativa, destacándose una participación limitada en grupos corporativos donde se abocan a su autocompetencia manifestando deficiencias en el cumplimiento de las instrucciones verticales.	La fuente de nuevo conocimiento en la organización o comunidad es siempre un proceso de aprendizaje continuo. Debe observarse la relación implícita que existe entre el conocimiento organizacional, la comunicación corporativa y el aprendizaje organizacional, (Morales 2011).	También se observan escasos planes formativos en materia comunicacional, emanando instrucciones que muchas veces son cumplidas por la formación académica y experiencia previa de algunos funcionarios, sin embargo el aprendizaje organizacional como una política de la empresa para la comunicación corporativa se observa muy poco.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Cuadro 6. Matriz de contrastación

CATEGORIAS EMERGENTES	INFORMANTES	TEÓRICO REFERENCIAL	INVESTIGADORA
Gestión de Comunicación Corporativa	La gestión de comunicación corporativa está dirigida hacia un plan estratégico para el proceso de comunicación corporal, verbal y escrita según la clasificación comunicacional en cada unidad de CANTV, a través de una gestión interna vertical emanando lineamientos e instrucciones gerenciales, en el marco de una estrategia comunicacional orientada hacia la reputación corporativa.	La Comunicación Corporativa tiene desde los abordajes identificados definidas sus categorías de análisis que responderán a su posterior planificación en relación a las estrategias, actividades y acciones centradas en la relación entre stakeholders, estas son: identidad, imagen y reputación corporativa. (Apolo, et. al 2017).	Esta iniciativa se traduce en un manejo rígido y vertical de la comunicación corporativa que no permite el aporte espontáneo, creativo y direccional de las diversas unidades, esto trae como consecuencia que la comunicación corporativa se observa artificial, en realidad perdiendo identidad, naturalidad y reputación, debilitando su imagen hacia una mayor interacción entre los usuarios y la empresa.
Estrategia de Comunicación	La experiencia de estrategia comunicacional, se expresa a través de diversos canales digitales entre los cuales destaca la atención al usuario a través de Chat Bot en la Página Web y el uso de redes sociales (Instagram, Twitter, <u>Whatsaap</u> ), sin embargo regularmente se satura de información con noticias y contenido que van más allá de exponer una comunicación asertiva en la gestión de comunicación corporativa.	Esta Acción Comunicativa de una organización es lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el Hacer Saber. El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía. (Cappiotti 1999).	Se observa una gestión de comunicación que se adscribe al uso de los medios digitales y redes sociales para exponer el tema de servicios, atención al cliente, reclamos, entre otras estrategias comunicacionales, sin embargo se expresan debilidades donde no todas las áreas o unidades exponen una comunicación corporativa asertiva o eficiente, incluso tienen pocos seguidores en el tema de las redes sociales observándose debilidades formativas en el tema de la comunicación interna, comercial e institucional.
Mercadeo Corporativo	El mercadeo corporativo presenta una estrategia empresarial orientada hacia los diversos niveles, medios y modalidades donde se expresan debilidades asertivas, transversales y positivas, tomando en cuenta restricciones e instrucciones comunicacionales en el uso de elementos de emisión y mensaje dirigido hacia clientes externos.	La imagen corporativa no atañe exclusivamente al departamento de comunicación, sino que es una tarea que afecta a la alta dirección y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas funcionales de la organización y, en última instancia, de todos y cada uno de los empleados de la empresa. (Minguez 2016).	En la empresa se observa que el tema del mercadeo corporativo se traslada a una instrucción por un fiel cumplimiento desde por ejemplo posicionar una etiqueta en redes sociales o cualquier otro tipo de mensaje referente a planes y servicios. Esta iniciativa se traduce en un manejo rígido y vertical de la comunicación corporativa que no permite el aporte espontáneo, creativo y direccional de las diversas unidades.
Aprendizaje Organizacional	La formación comunicacional desde el aprendizaje organizacional CANTV, se caracteriza por la formación académica individual y por las experiencias de acreditación comunicacional de los individuos, requiriendo mayores inducciones, <u>couching</u> y acompañamiento para una mayor retroalimentación formativa, destacándose una participación limitada en grupos corporativos donde se abocan a su <u>autocompetencia</u> manifestando deficiencias en el cumplimiento de las instrucciones verticales.	La fuente de nuevo conocimiento en la organización o comunidad es siempre un proceso de aprendizaje continuo. Debe observarse la relación implícita que existe entre el conocimiento organizacional, la comunicación corporativa y el aprendizaje organizacional. (Morales 2011).	También se observan escasos planes formativos en materia comunicacional, emanando instrucciones que muchas veces son cumplidas por la formación académica y experiencia previa de algunos funcionarios, sin embargo el aprendizaje organizacional como una política de la empresa para la comunicación corporativa se observa muy poco.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Cuadro 7. Matriz de contrastación

CATEGORIAS EMERGENTES	INFORMANTES	TEÓRICO REFERENCIAL	INVESTIGADORA
Códigos Lingüísticos	La dimensión sujeta – Corporalidad atiende a códigos lingüísticos que se expresan en temas de comunicación, métodos de comunicación, Estrategias de Comunicación, Recursos Multimodales donde la gestión corporativa influye en su propia caracterización asertiva para saber escuchar, saber responder y buscar terceros en un proceso que se expresa en la CANTV de manera diversa tomando en cuenta la relación entre el receptor y mensaje, emisor y receptor o monólogo.	En la definición clásica, en efecto, el término "código" se usa como sinónimo de "lengua", aunque veremos que en realidad conviene extender el concepto a otros códigos lingüísticos no estrictamente idiomáticos: puede entenderse como "código" no sólo una lengua en su conjunto, sino también un dialecto o incluso un registro lingüístico. (Cantero y De Arriba, 1996).	En cuanto al tema de sujeto corporalidad, se observa que viene marcado por expresiones de comunicación interna que genera la gestión en su metodología de trabajo donde se generan instrucciones, se delegan funciones para cumplir tareas asignadas en una relación vertical y direccional donde se manifiesta por parte de la corporalidad del sujeto poca participación e interacción manteniendo una comunicación de códigos lingüísticos transaccionales. De esta manera se expresa un conjunto de signos que necesitan del lenguaje, ya sea oral o escrito. De este modo, los códigos lingüísticos se dividen, a su vez, en código oral si utiliza el lenguaje oral y código escrito, si utiliza el lenguaje escrito.
Comunicación Experiencial	La dimensión sujeto – Emocionalidad atiende a la comunicación experiencial y se expresa a través de diversos métodos donde la falta de una cultura formativa comunicacional genera fallas de entendimiento teniendo como consecuencia desmotivación, falta de compromiso, malestar elevando los niveles de ansiedad donde se genera confrontación y estrés al cometer algunos errores sobre todo al utilizar estrategias de teletrabajo.	Las manifestaciones de la emoción son de naturaleza neurofisiológica, corporal, psicológica y social. Entre las primeras se sitúan las respuestas involuntarias del tipo: rubor, sudoración, taquicardia, presión sanguínea, alteración de la respiración, sequedad bucal, y sobre todo el papel de los neurotransmisores. Estos últimos, al igual que las hormonas se encuentran siempre implicados en todo proceso emocional. (Etchevers 2006).	En tal sentido el tema del sujeto emocionalidad se observa que muchas veces se ve afectado la parte emocional de los trabajadores de CANTV motivados por factores internos y externos de la empresa, ya que se observa que la empresa asumen un sistema comunicacional rígido, vertical asociado por lineamientos e instrucciones pero en su mayoría la recompensa económica del valor al esfuerzo se quebranta en insatisfacciones laborales que generan desmotivación falta de compromiso, elevando los niveles de ansiedad donde se exigen responsabilidades pero sin la contraprestación satisfactoria.
Clima Organizacional	La Dimensión Sujeto Integración atiende al clima organizacional, donde el bienestar organizacional en un equipo de trabajo se expresa en el talento, compromiso, creatividad y asertividad. En este sentido, cuando se produce la interacción personal hay afinidad y empatía, cuando se produce la conexión espiritual se traduce en diversión, cuando se produce la búsqueda de equilibrio se genera dinámica y auto inclusión y cuando se produce fluidez y entendimiento hay adaptabilidad, por lo tanto, cuidar el clima organizacional y	El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Peralta 2002)	De esta manera el tema del sujeto integración paso por el ambiente laboral en que se desenvuelven los trabajadores, donde la integración en CANTV es clasificada, es decir se utilizan términos de "superiores, homólogos e inferiores", lo el proceso de integración se hace condicionado en una distinción de clases donde no todos se ven parte de una clase trabajadora solo que con diferentes responsabilidades y actividades operativas, sino que se ven inferiores o superiores al otro compañero según el cargo de estructura que desempeñen por lo tanto se observa un clima organizacional fragmentado y dividido según el equipo de trabajo donde se encuentre.

Fuente: Elaboración propia (2023)



Cuadro 8. Matriz de contrastación

CATEGORÍAS EMERGENTES	INFORMANTES	TEÓRICO REFERENCIAL	INVESTIGADORA
Interlocutores	Los interlocutores en la dimensión de la comunicación de la empresa se expresan a través del componente humano donde a nivel técnico se utiliza un lenguaje coloquial que expresa una comunicación ambigua motivada por una falta de compromiso que genera problemas de comunicación, impotencia, desmotivación y decepción. Mientras que los interlocutores desde la alta gerencia expresan una capacidad gerencial y un discurso técnico de acuerdo al ámbito de interlocución donde se produce interacción entre el emisor y receptor en un proceso reflexivo, creativo donde se expresa el talento y la confianza.	Esto presupone que, en todo acto comunicativo siempre estarán presentes, al menos <b>una persona</b> que emite el mensaje (en este caso emisor) y <b>otra</b> que lo recibe, lo decodifica y proporciona una respuesta que es captada por el que lo emitió, <b>en un proceso</b> de interacción e intercambio durante el cual, de manera dialéctica, el que lo recibe (en este caso el receptor) se convierte en emisor y viceversa, propiciándose retroalimentación e influencias mutuas. (Navarro, et al 2012).	Desde el componente humano inherente al proceso de la comunicación se observa una dinámica instruccional, orientada hacia el cumplimiento de objetivos, en algunos casos se expresan mayor flexibilidad y rigidez, donde se asumen primeramente un conjunto de inducciones marcando la pauta sobre los objetivos que se deben cumplir, sin embargo ya se viene con una visión preestablecida para comunicar el mensaje donde la participación de los funcionarios es escasa, acufiando un cúmulo de dudas, desconfianza y desinterés, ya que algunos funcionarios poseen la experiencia y sienten que no son tomados en cuenta.
Medios de Comunicación	Los Medios de comunicación en la dimensión de comunicación de la empresa se expresan a través del componente Instrumental donde la enseñanza metodológica y las estrategias comunicacionales van divididas por unidades a través de inducciones con un trabajo fragmentado donde existe una mala comunicación. Sin embargo, cuando se toma en cuenta el ámbito de la comunicación bien sea telefónica, presencial, mesa redonda, se pone de manifiesto la interactividad generando productividad y alternativas en las búsquedas de solución a los desafíos propuestos.	Esto presupone que, naturalmente, durante el acto comunicativo tiene que haber algo que comunicar, un contenido que obliga a elegir y seleccionar los signos que convienen para realizar un proceso de codificación; o sea, codificar el mensaje para la transmisión de una determinada información. Este mensaje se transmite a través de la palabra oral, escrita u otros códigos: la pintura, los gráficos, etc. (Navarro, et al 2012).	En cuanto al componente instrumental se utilizan canales de manera presencial y virtual, donde las comunicación más eficiente se observa a nivel presencial, aplicando diversas técnicas según la temática que toque instruir, la amplitud del proceso metodológico se observa limitada ante los canales de comunicación, muchas veces por falta de herramientas, conocimientos o problemas de conectividad.
Intencionalidad de la Comunicación	La Intencionalidad de la comunicación se expresa a través del componente psicológico orientado hacia el cumplimiento de objetivos empleando en algunos casos la comunicación directa y la comunicación resiliente. En el ámbito de la comunicación directa se manifiesta la instrucción de lineamientos a través de inducciones hacia los subordinados en el marco de una realidad disruptiva que genera falta de interés y recelos donde falla la comunicación y se oculta información.	Lo que presupone, como bien se expusiera en párrafos anteriores, que en todo lo que se comunica subyace el carácter deliberado e intencional del mensaje. Lamentablemente, durante el proceso de decodificación, intervienen aspectos relacionados con la subjetividad, el nivel de instrucción y de confianza; la familiaridad, los contextos que influyen en la distorsión y tergiversación de la información, lo que, en muchos casos, encuentra su expresión en la inadecuada interpretación o comprensión de la información emitida. (Navarro, et al 2012).	En el componente psicológico se observa una intención rígida marcada por las responsabilidades del cargo que cada quién ocupa, manifestándose una relación instruccional en un clima organizacional que exige las responsabilidades inherente al cargo pero sin valorar el componente psicológico que tiene cada funcionario donde sus motivaciones, deseos e intereses pocas veces son escuchados, lo más importante para los jefes son los resultados y las estadísticas, donde ciertamente se debe mostrar productividad.

Fuente: Elaboración propia (2023)

El grado de aproximación al modelo II de la teoría de la Acción, se expresa a en este escenario, donde los interlocutores deben manifestar un lenguaje de acuerdo al ámbito de interlocución para comunicar el mensaje en un proceso de interacción e intercambio valorando la intencionalidad de la comunicación resiliente para el desarrollo de las capacidades de entendimiento en una comunicación asertiva.

El análisis e interpretación de la información conlleva a una integración de categorías emergentes, que una vez desarrolladas mediante la matriz de interpretación y contrastación, suministraron los elementos para la teorización de una cultura dialógica, a la cual se le llamo "Gestión Comunicacional Transposicional".

### 1. Conceptualización

La Gestión Comunicacional Transposicional, se define como una expresión horizontal que aborda las

competencias comunicacionales, interpersonales y espaciales en la gestión corporativa, fomentando una relación humanista entre el sujeto, pensamiento, realidad y lenguaje a través del principio de complementariedad, sinérgica, integralidad y reflexibilidad como elementos fundamentales para establecer un clima organizacional saludable en una relación armónica con su entorno, entendiendo la realidad comunicacional como un sistema dinámico complejo que presenta redes transdisciplinarias interactuantes.

### 1.2 Misión y Visión

La misión de la gestión comunicacional transposicional, cobra un sentido humanista en función de empoderar a los gerentes y empleados en una plataforma conjunta inextricable de carácter integracionista en el espectro comunicacional para aportar soluciones desde una perspectiva sistémica compleja, atendiendo los desafíos emergentes de la dinámica gerencial pretendiendo romper

esquemas rígidos y verticales para trascender hacia una nueva perspectiva de carácter flexible, participativa y horizontal.

La visión de la gestión comunicacional transposicional se inscribe en un sentido local, buscando generar conciencia ecosistémica organizacional para reconocer filosóficamente la complejidad de la condición humana en su existencialismo naturalmente como un ser físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico, valorando la diversidad, heterogeneidad e incertidumbre como fuentes naturales de la convivencia institucional en los contextos particulares.

## 2. Connotación Ontológica

La connotación ontológica en la gestión comunicacional transposicional, permite a través de los interlocutores desarrollar habilidades técnicas, conceptuales y humanísticas con capacidad resiliente para enfrentar las incertidumbres en el contexto de un sistema dinámico complejo que se expresa en la gestión de comunicación corporativa.

En este contexto la intencionalidad comunicacional entabla una nueva perspectiva de la realidad, donde se expresa la comunicación transposicional a través de interlocutores que asumen una posición ontológica, desde el sujeto en proceso de construcción inacabado, que se nutre de su intersubjetividad vivencial cotidiana navegando entre la unidad y la multiplicidad de factores sin barreras disciplinarias, rompiendo viejos esquemas que fragmentan la organización en una separación dual "Jefes y Subordinados" u "Orden y Cumplimiento".

El componente de la gestión comunicacional transposicional hace referencia a un reconocimiento de su

identidad humanista para convivir a través de acciones pertinentes con estrategias de comunicación considerando códigos lingüísticos en el todo y las partes interactuantes.

### 2.1 Principios Ontológicos

**Desarrollo del Pensamiento Noosférico:** La gestión de la comunicación transposicional permite el desarrollo del pensamiento noosférico correspondiente a estimular desde los interlocutores un grado de cognición complejo nutrido por una pluralidad de pensamientos heterogéneos, la cual permite una superación sapiente, inteligente y consciente del ecosistema organizacional, valorando la comunicación experiencial. Este término fue acuñado de las ciencias biológicas por teólogo cristiano Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955), citado por Quiles (2008) para señalar el estrato que conduce la energía liberada en el acto del pensamiento.

**Características del Pensamiento Noosférico:**

- **Conciencia Ecológica Organizacional:** La comunicación es desarrollada como un proceso ecológico organizacional, trascendiendo el espíritu de responsabilidad que cada funcionario debe ejercer en su labor, la conciencia ecológica organizacional se orienta hacia la búsqueda de la integración, atendiendo un clima organizacional armónico con sentido de pertenencia al sujeto integración con el ambiente.

- **Complejización Noosférica:** La comunicación transposicional permite la interacción entre los distintos niveles de la organización integrada al ecosistema organizacional, tomando en cuenta elementos constituyentes entre los

interlocutores, medios y estrategias comunicacionales.

- **Invencción Transversal:** La Gestión Comunicacional Transposicional rompe con el paradigma de la simplificación y disyunción e incorpora en su gestión un paradigma complejo buscando la auto-eco-organización como estrategia comunicacional corporativa.

- **Auto-eco-organización:** La Gestión Comunicacional Transposicional permite que la organización asuma su propia forma de comunicar y orientar los procesos de dirección ajustados a la realidad del contexto ambiente inscrita en el interior de la propia organización viviente en el sistema social humanista, de esta manera se busca que los miembros de la organización se involucren con el aspecto comunicacional sin necesidad de compartimentarlo solamente al departamento de mercadeo corporativo.

**Creatividad e Innovación:** La gestión comunicacional transposicional, estimula el desarrollo de la creatividad e innovación de los interlocutores, ya que involucra en espiral a los miembros de la organización como habilidad natural, orgánica para dilucidar la realidad compleja con la misión de llevar a la práctica acciones oportunas a través de ideas y métodos novedosos para satisfacer las necesidades en la gestión de la comunicación corporativa, en este sentido se auspicia la gestión del conocimiento.

**Características de la Creatividad e Innovación:**

- **Racionalidad Integracionista:** La gestión de comunicación corporativa nunca debe interpretar la realidad en forma completa o acabada, fragmentado la comunicación a través de unidades

separables. Desde la racionalidad integracionista se valoran estrategias comunicacionales complementarias valorando acciones oportunas para preservar el trabajo en equipo y colaborativo.

- **Creatividad Recursiva:** La creatividad recursiva obedece a una retroalimentación entre diversos elementos, rompiendo esquemas funcionalistas de causas y efectos para resolver la gestión comunicacional por medio de una relación transaccional, permitiendo incorporarse en un funcionamiento sistémico de la comunicación.

- **Innovación Diversa:** La Gestión comunicacional transposicional valora la transdisciplinariedad para tomar en cuenta múltiples perspectivas de la comunicación experiencial y formativa en una complementariedad que adquiere diversas contribuciones. De esta manera la innovación diversa que estimula la participación permite romper estereotipos unidireccionales.

**Navegación con la Incertidumbre:** Se constituye como principio ontológico en la gestión comunicacional transposicional asociadas a la complejidad, ya que el contexto organizacional del presente es dinámico y cambiante expresando una visión de lo inesperado, lo incierto y contingente, en tal sentido la gestión comunicacional corporativa debe visualizar la evaluación de diversos escenarios posibles antes de tomar decisiones en función de asimilar rápidamente los cambios situacionales que se generan en el entorno atendiendo las oportunidades y amenazas del presente con visión a futuro. Navegar con la incertidumbre hace

referencia a integrar y globalizar las partes y el todo en redes constituyentes que producen fenómenos de cambio inesperados en un contexto social, cultural, temporal, político y económico que impacta en el desarrollo organizacional.

Características de Navegación con la Incertidumbre:

- **Visión Holonómica:** Se integran todos los factores que intervienen sobre la realidad organizacional de un punto de vista político, económico, social y cultural para el desarrollo de una gestión comunicacional transposicional con la capacidad de prever situaciones y adaptarse a los cambios.

- **Visión Hologramática:** Se incorporan los factores intervinientes inscritos en la gestión comunicacional corporativa y a su vez se profundizan las claves que orientan su gestión hacia la vanguardia de nuevas aproximaciones, valorando las transformaciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas y gerenciales.

- **Visión Holoscópica:** Se interpretan los procesos sistémicos de un fenómeno o de una situación particular para valorar diversos escenarios en una relación todo-partes/partes-partes/partes-todo, considerando estrategias comunicacionales orientadas en un tiempo determinado, según la situación del contexto en su circunstancia y tiempo.

**Aprendizaje Organizacional:** Aprender a diferenciar y distinguir, sin tener que separar o dividir elementos es una de las cualidades que resalta la gestión comunicacional transposicional desarrollándose en un proceso de regeneración permanente. En este sentido, el aprendizaje organizacional representa una posibilidad estratégica para transformar culturalmente viejos esquemas comunicacionales a través de la formación permanente.

Características del Aprendizaje Permanente:

- El aprendizaje es influido por el contexto y la configuración de los elementos percibidos.

- El aprendizaje considera a los seres humanos como conjuntos que responden a la experiencia configurada de modo global.

- El aprendizaje orientado a las necesidades personales y del mundo exterior se considera vital para equilibrar la experiencia personal.

- El Aprendizaje busca restablecer el equilibrio armónico natural del individuo mediante un fortalecimiento de la conciencia.

A continuación, se pueden observar en la figura 1 se puede observar la conformación de la Gestión Comunicacional Transposicional.

**Figura 1.** Gestión Comunicacional Transposicional.



Fuente: Elaboración propia (2022)

### REFLEXIONES FINALES

Las reflexiones finales de la investigación dejan un espectro de apertura para seguir profundizando en la gestión comunicacional corporativa, ya que las características conforman un estilo inacabado constructor de su realidad que mantiene un sistema abierto a los cambios producto de las interacciones que cotidianamente subyacen en la realidad estudiada.

Se pudo observar que la experiencia y formación de la cultura comunicacional corporativa en la gestión pública se expresa en la gestión comunicativa, con estrategias de comunicación, mercadeo corporativo y desde el aprendizaje organizacional donde la identidad, imagen y reputación corporativa debe trascender de una cultura comunicacional rígida y vertical.

Todo ello, asociando estrategias de comunicación digital con el fin de exponer la personalidad de la organización atendiendo un mercadeo corporativo que exige el compromiso de las distintas áreas funcionales para que se fortalezcan la debilidades asertivas, transversales y positivas relacionando la cultura comunicacional con el conocimiento, la comunicación corporativa y el aprendizaje organizacional.

En este sentido la Teoría Explícita y la Teoría en Uso de los actores claves desde las dimensiones comunicacionales: sujeto - corporalidad, sujeto - emocionalidad y sujeto - integración con el ambiente organizacional, se evidencio desde la perspectiva de códigos lingüísticos que influyen en su propia caracterización asertiva para saber escuchar y saber responder en una relación dialéctica.

El grado de aproximación a los Modelos I y II de teoría en uso e inferir su potencialidad para el logro de aprendizajes de las dimensiones comunicacionales de recorrido simple y de doble recorrido. De esta manera el grado de aproximación se expresa a través de los interlocutores y medios de comunicación e intencionalidad de comunicación.

En este escenario los interlocutores deben manifestar un lenguaje de acuerdo al ámbito de interlocución para comunicar el mensaje en un proceso de interacción e intercambio utilizando medios de comunicación que ponga de manifiesto la interactividad para la transmisión de una determinada información, este mensaje se transmite a través de la palabra oral, escrita u otros códigos: esquemas, los gráficos, entre otros. Valorando la intencionalidad de la comunicación resiliente para el desarrollo de las capacidades de entendimiento en una comunicación asertiva.

Finalmente, esta indagatoria, propicio una aproximación teórica de la

dialógica de la cultura comunicacional corporativa en la gestión pública a partir de la Teoría de la Acción resultante. En este sentido emerge la teorización de la gestión comunicacional transposicional, que se define como una expresión horizontal que aborda las competencias comunicacionales, interpersonales y espaciales en la gestión corporativa, fomentando una relación humanista entre el sujeto, pensamiento, realidad y lenguaje a través del principio de complementariedad, sinérgica, integralidad y flexibilidad como elementos fundamentales para establecer un clima organizacional saludable en una relación armónica con su entorno, entendiendo la realidad comunicacional como un sistema dinámico complejo que presenta redes transdisciplinarias interactuantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. (2008). Contribuciones del factor general y de los específicos en la relación entre inteligencia. *European Journal of Education and Psychology*, 1(3), 5-16.
- Apolo, D; Báez, V; Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. Núm. 72. Pp. 521- 539.
- Argyris, C. y Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Ca., Addison Wesley. Sn. Francisco
- Boisot, M. y Child, J, (1999). "Organizations as Adaptive System in Complex Environments: The Case of China". *Organization Science*. Vol. 10, No. 3.Pp.: 237-232
- Cantero, F. & De Arriba, C. (1996). *El Cambio de Código: Contextos, Tipos y Funciones*. Pp. 597-596.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa. Una Estrategia de Éxito a corto plazo*. Vol. 13. Pp. 30-33.
- Cisterna, F. (2005). *Métodos de Investigación Cualitativa en Educación*. Chile: Universidad de Bío Bío.
- Etchevers, N. (2006). Los nuevos códigos de la comunicación emocional utilizados en internet. Vol. 7. Núm. 2.
- Gadamer, H. (1993). *Hermenéutica I, verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*, Tubinga: Mohr, Gesammel. (5ta revisión ampliada).Las obras/Hans-Georg Gadamer, Volumen 1
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. 3ra edición. Editorial Diana, S.A. México.

- Habermas, J. (1987). "Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social". Taurus, Madrid-España.
- Huse, E., y J. Bowditch. (1973). Behavior in Organizations. Harvard Business Review 48 p.103-113.
- Huse, E., y J. Bowditch. (1973). Behavior in Organizations. Harvard Business Review 48 p.103-113.
- Jensen, M. y Meckling W. (1992). "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure". Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 8, No. 2
- Martínez, M. (2006). Validez y Confiabilidad en la Metodología Cualitativa. Vol. 27. Núm. 2
- Mazzola, C. (2012). Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, p. 85-95.
- Mínguez, N. (2016). Un marco conceptual para la imagen corporativa. Vol. 5. Núm. 8.
- Mínguez, N. (2016). Un marco conceptual para la imagen corporativa. Vol. 5. Núm. 8.
- Morales, D. (2011). Inteligencia organizacional y gestión del conocimiento de los docentes investigadores en las instituciones universitarias públicas. Vol. 6. Núm. 1.
- Morin, E. (1994), Introducción al pensamiento complejo (Trad. Marcelo Pakman). Gedisa. Barcelona.
- Morin, E. (1970). Introducción al pensamiento Complejo. Editorial Gedisa. Argentina.
- Navarro, d. & Pémberton, f. (2012). Carácter Tridimensional del proceso comunicativo. Vol. 7.
- Peralta, J. (2002). Clima Organizacional y Desempeño Laboral. Vol. 5. Núm. 42.
- Pérez Serrano (2004) Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. II Métodos. Muralla. Madrid.
- Perrow, Charles (1967). "A Framework form the Comparative Analysis of Organizations", American Sociological Review.Vol. 32, No. 2. Pp. 194-208.
- Quiles, I. (2008). INTRODUCCIÓN AL Theilard de Chardin. El Cosmos, el Hombre y Dios. Ediciones Universidad del Salvador

#### AUTORA

##### **Piñate Ugueto Aracelys**

Prof. De Educación Técnica mención Comercio.Dra. en Educación (UPEL) Dra. en Ciencias Gerenciales (ULAC). Magister en Gerencia (UPEL); Especialista en Estrategias didácticas a Distancia (UAH) y Especialista en Educación Técnica (UPEL). Experta en diseño Curricular. Investigadora. Directora del Centro de Altos Estudios "Giordano Bruno" Concepción del Valle García de Ares. Lic. En administraciónDra. en Ciencias Gerenciales (ULAC), Magister en Gerencia Integral; Especialista. Negociación en acuerdos de servicios TIC. (SLA), Especialista en Gerencia de procesos; Especialista en gerencia de proyectos. Directora del Instituto de Altos Estudios de Seguros y Reaseguros.

## EL CONTROL FISCAL Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FISCAL CONTROL AND PUBLIC ADMINISTRATION

Veroes Alvarez Gustavo Rafael

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

Sarell Galarraga Juan Javier

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

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" – UNEFM

Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 06/02/2024

ACEPTADO: 15/03/2024

### RESUMEN

A raíz de la llegada de la pandemia, la administración pública tuvo que modificar sus procesos de gestión con la finalidad de adaptarse, convertirse en organizaciones adaptativas e incorporar nuevas formas de gestión, a fin de poder llegar a las comunidades. Las modificaciones aplicadas dentro de sus procesos han tenido incidencia en el personal de la primera línea, debido a que se tiene que capacitar a este capital humano responsable de decisiones trascendentales en la organización. En este sentido, es innegable que las organizaciones públicas se requieren de herramientas necesarias para transformar los recursos (materiales, financieros y talento humano) bajo los principios de eficiencia y eficacia. Por tanto, bajo la investigación documental, se propone este producto para plasmar la relación existente entre el control fiscal y la administración pública, una vez superada la pandemia. Se concluye que hay una ruptura en la forma tradicional de las organizaciones de realizar o ejecutar sus procesos, obligando a la gerencia a buscar nuevas formas de realizar sus procesos sin dejar a un lado la eficacia, la eficiencia y el control.

**Palabras Claves:** Organización; Gestión Adaptativa; Recursos.

### ABSTRACT

As a result of the arrival of the pandemic, the public administration had to modify its management processes in order to adapt, become adaptive organizations and incorporate new forms of management, in order to reach the communities. The modifications applied within its processes have had an impact on front-line personnel, because this human capital responsible for important decisions in the organization has to be trained. In this sense, it is undeniable that public organizations require the necessary tools to transform resources (material, financial and human talent) under the principles of efficiency and effectiveness. Therefore, under documentary research, this product is proposed to capture the existing relationship between fiscal control and public administration, once the pandemic is over. It is concluded that there is a break in the traditional way of organizations of carrying out or executing their processes, forcing management to look for new ways of carrying out their processes without leaving aside effectiveness, efficiency and control.

**Keywords:** Organization; Management, Adaptive; Resources



## INTRODUCCIÓN

Con la llegada de la pandemia, se originó una crisis sobre la salud mundial, que también afectó al sector socio económico global, donde tanto las organizaciones públicas como privadas sintieron su efecto. Esto trajo como consecuencia una reorientación de la planificación y las estrategias para hacer frente a las nuevas condiciones planteadas por el mercado y la sociedad. En este sentido, es pertinente recordar lo que Drucker (1954, p. 17) define como gerencia y estrategia, a través de concepciones de elementos dinámicos y vivificantes de todo negocio. Con esto, se pudiera pensar 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.

En este mismo orden de ideas, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman 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" (p.9). Así, el rol de un gerente incurre en dar solución a muchas, por no decir que a todas, las adversidades que se presentan en su organización. 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 el gerente está en un mercado que cambia constantemente y que, "en muchas ocasiones", no está preparado para estos

cambios, haciendo que las actitudes al recibir dichos cambios no sean las adecuadas para la transición.

En este sentido, la administración pública municipal debe estar al servicio de los ciudadanos, según lo descrito en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. Sin embargo, cabe acotar que aun cuando la realidad fuese otra, la gestión pública debe estar constantemente buscando la forma de mejorar sus procesos en la búsqueda de alcanzar altos niveles de eficiencia para garantizar la máxima satisfacción de las necesidades de los ciudadanos con los recursos existentes.

Ante esta situación, el protagonismo de la auditoría interna se hace presente en el ámbito de la gestión pública, puesto que su implicación y participación dentro de la organización suma relevancia, debido a su capacidad profesional en el aspecto contable y formación gerencial, aportando un enfoque disciplinado para la evaluación y eficiencia de los procesos de gestión de pública y el control, la eficiencia en la utilización de los recursos y la contribución al fortalecimiento de la organización de manera continua. Según el Consejo de Administración de The Institute of Internal Auditors (IIA), se define a la auditoría interna internacionalmente de la siguiente manera:

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento

y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos pues aporta un enfoque sistemático y disciplinado con el que evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (2011, p.1).

A partir de esta definición, se resalta lo importante de la independencia de la actividad de la auditoría interna dentro de la organización y su función dentro de la misma, la cual va más allá de la especialización contable, pasando a ser una estructura de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. De allí el alcance globalizado de la auditoría interna en donde, por ser parte de la estructura, no pierde su independencia y objetividad profesional al momento de realizar los procedimientos necesarios para el estudio y evaluación de las actividades operacionales, además la capacidad del mismo para implementar instrumentos de apoyo a la alta dirección, debido su amplio conocimiento técnico.

### MARCO TEÓRICO

En un mundo globalizado, es importante comprender que las organizaciones públicas requieren de herramientas que permitan una visión integral, a fin de adaptarse a las nuevas exigencias que demanda la sociedad. En este sentido, los diferentes actores que intervienen en estas organizaciones requieren procesos de mejora continua que permitirán revisar cada uno de los procesos y adaptarlos a los nuevos tiempos.

#### Gerencia

Según Bateman y Snell (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" (p. 4). 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, Stoner y otros (1996) afirman 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" (p. 52). Sin embargo, la gerencia es definida por Drucker (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 ello 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 desde las decisiones que se tomen en ella se verá reflejado el triunfo o fiasco de esta. Estas decisiones también permitirán a la organización lograr 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.

En este contexto, es importante resaltar que las ciencias administrativas y gerenciales pueden ser consideradas de manera integral con un contenido epistemológico y ontológico, para la adquisición de nuevos conocimientos que sirven de herramientas al quehacer diario, dentro de las tomas de decisiones que coadyuvan a una gerencia más eficiente.

### El Control

Bajo esta denominación se hace referencia al conjunto de conceptos (constructos), modelos y sistemas que interrelacionados representan la visión del control interno, lo que permite la fundamentación teórica del objeto de estudio.

En ese sentido, para el control puede definirse como: "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa." (Robbins y De Cenzo, 1996; p.654). Por su parte, Stoner y otros (1996) lo definen como "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610). Ahora, Melinkoff (1990) indica que el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición..." (p.62).

Considerando las dos primeras perspectivas descritas, el control se concibe

como la actividad de verificación posterior, a partir de lo planificado, programado, o el marco normativo y de obligaciones preestablecidas, de los procesos, operaciones y transacciones de una organización, con una connotación dirigida a la inspección. Las anteriores concepciones descritas han variado poco en relación con la expuesta en la teoría clásica de la administración, donde el término va dirigido al control del trabajo y las actividades, es decir, que este se ejecute de acuerdo con las normas y reglas establecidas y según el plan definido.

A propósito de ello, la tercera visión planteada por Melinkoff (1990) agrega una connotación más amplia a la de verificación, ya que alude al control como un instrumento que permite evidenciar desviaciones. Esto conlleva a proponer medidas correctivas que correspondan, por parte del analista, con el fin de reorientar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este sentido Mantilla y Sandra (2005) proponen que:

El control no es patrimonio exclusivo de ninguna disciplina científica. El control es control, es una función relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo, sino de aquellas esferas en la cuales se hace eficiente. El control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, un que, esto es un objetivo. Por ello está ligado al poder (social, cultural, político, económico, religiosa, etc.). Por eso el control como tal busca asegura los objetivos. Por

consiguiente, el control utiliza diferentes como, esto es distintos medio (métodos, metodologías, procedimiento, técnicas)...” (p. 3-6)

Lo planteado por el recién citado autor permite visualizar la evolución que del control dentro de los diferentes campos del conocimiento está inmerso dentro de diferentes esferas de la vida de los seres humanos.

Por su parte, el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Theadwey Comisión, 1997), cuyo objetivo es proporcionar criterios para la implementación, desarrollo y evolución de sistema de control interno. Es un modelo desarrollado en Estados Unidos. En ese ámbito el control se define como:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones; b) Fiabilidad de la información financiera; c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables... (1997; p.16).

Mediante este proceso de transformación descrito, los sujetos implicados están demandando que los sistemas de gestión actúen con mayor eficacia y eficiencia, sin merma de la legalidad vigente y proporcionando paralelamente una información relevante y fiable. Así mismo, el dinamismo y complejidad del entorno en el que operan las organizaciones actuales exigen un diseño organizativo flexible donde la información no financiera juega un papel sin precedentes que parece no haber calado en los postulados de este marco conceptual. Esto permite colegir

que el control debe moverse junto al contexto, entorno, espacio y tiempo, no debe, ni puede ser estático. Por el contrario, debe tener la capacidad de adaptarse sin perder su esencia de gestión.

Otra visión del control la define el modelo canadiense desarrollado por el Criterial of Control Committee (CoCo, 1995), bajo el auspicio de Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA54), que cita:

Una persona desarrolla una actividad bajo la comprensión de un propósito (los objetivos a lograr) y apoyado por un conjunto de capacidades (información recursos, otros medios y habilidades. La persona necesitará un sentido de compromiso para desarrollar la actividad bien en el tiempo. La persona supervisará su actuación y el entorno para conocer la mejor manera de realizar la tarea y decidir qué cambios debe hacerse... (p. 20-31)

Bajo esta visión planteada el ciclo de entendimiento básico del control, según CoCo (1995), queda establecido en cuatro elementos básicos: propósito, compromiso (confiabilidad y valores), aptitud, evaluación y aprendizaje. Permite ver una visión humanista de la organización, reconociendo la importancia de factores psicológicos y sociales, que pueden determinar el comportamiento humano. Así mismo, el presente enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que, parte del principio, es el comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Lo descrito conduce a pensar que el control es un proceso social, así como el proceso administrativo se mantiene en

constante evolución; pensado, ejecutado y evaluado por personas y para personas que ejecutan actividades, procedimiento, procesos, proyectos, programas y cualquier otra acción administrativa, política o de la actividad humana. Sería un error entender el control como un proceso netamente técnico de aplicación de normativa, de inspección o de seguimiento. El control es vivido por los funcionarios que laboran en las organizaciones públicas, donde los factores culturales, organizativos, humanos y grupales son un factor crítico en la ejecución de ese control.

### **Administración Pública**

Para la presente investigación, se consideró necesario abordar la administración pública, donde se han gestado distintos pensamientos en búsqueda de entender el rol del Estado en la vida de toda sociedad. La administración pública tiene su propia connotación jurídico-política cuando es considerada como la institución que realiza los fines del Estado. Es pues creación del derecho positivo que el propio Estado garantiza para regular la convivencia social, constituye hoy su elemento más dinámico y de mayor repercusión socio-económica.

En este sentido Galván (1971), citando a Pfiffner, señala que: "la administración pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinado los esfuerzo de modo que se pueda colaborar unidos en el logro de sus propósitos.." (pp. 12-13). Es por ello que la ejecución y observación de la política gubernamental, sugiere las diferentes competencias donde implica técnicas, leyes y fórmulas para el desarrollo de una acción administrativa que se transforma en una acción de gobierno constante a través de las políticas públicas.

Para Guerrero (1986), el tema de administración pública indica:

Ayer y hoy, la ciencia administrativa es la ciencia social que estudia las relaciones entre el Estado y la sociedad..., es un conjunto de relaciones que vincula al Estado y la sociedad, y los hacen vivir en conflicto y armonía [...] La administración pública se ocupa del hombre, en todos sus aspectos [...] Cuida al hombre, porque de ello depende el cuidado del Estado..., el gobierno es el principio de la administración. Que la administración es el gobierno considerado dentro de su acción [...] La administración está dotada de autoridad. No se trata de una autoridad ordenante, sino ejecutiva. Es pasiva como voluntad, activa como ejecución..., la administración pública es la autoridad común que, dentro de cada departamento, ejecuta las leyes de interés general que se estatuye sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad... (p.32,79).

De forma interpretativa, el recién citado autor expresa que la administración pública hace referencia a una manifestación activa y a una personificación del Estado respecto la sociedad. Es decir, la potestad pública encarna a la administración, donde los actos de planeación, decisión, ejecución y control configuran una función del poder público, la función administrativa.

En este mismo orden de ideas, Bozeman (1998) agrega:

Los estudiosos, practicantes y observadores de la acción gubernamental, quienes durante muchos años se desempeñaron dentro de un campo profesional y disciplinario llamado administración pública, se han visto desbordados en las últimas décadas por un

conjunto de nuevas denominaciones entre las que no siempre queda clara la relación: políticas públicas, gestión pública y más recientemente gerencia pública. ¿Se trata de nuevos apodos para describir la administración pública tradicional? ¿Se trata de modas o corrientes pasajeras? ¿Es una forma de confundir o efectivamente de avanzar y aclarar nuestro campo de estudio? (p.19).

Lo descrito anteriormente, permite concluir que la administración pública es el andamiaje del Estado mediante el cual se ejecutan las políticas a través de la transformación de los recursos públicos en bienes, servicios y regulaciones para la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Dentro de esta perspectiva, existe otra cualidad es su carácter funcional, que tienen por finalidad asegurar el cumplimiento el marco normativo y de las políticas públicas que requieren de la participación de las entidades del Estado. En ambas se concilian: el quehacer del Estado en su gobierno de turno, las necesidades de la sociedad y la finalidad de las políticas públicas (Guerrero, 2010 p. 19-21).

Finalmente, Guerrero (2010) enfatiza que la administración pública es tan notable como la ciencia política; ha sido objeto de atención y estudio de una gran cantidad de pensadores. Sin embargo, muchos de esos estudios se han centrado en destacar sus aspectos negativos ante algunas realidades que se juzgan.

## MÉTODO

La investigación es de tipo documental y buscó analizar los aportes teóricos sobre las nuevas tendencias gerenciales, en

especial de las organizaciones públicas. Para ello, se consultó bibliografía y artículos científicos sobre temas de control, gestión y administración debido a la evolución permanente dentro de los procesos que allí se ejecutan en la búsqueda de nuevas metodologías de trabajo necesarias para así dar respuestas y adaptarse a las exigencias de la sociedad actual.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La pandemia trajo una ruptura en la forma tradicional de las organizaciones de realizar o ejecutar sus procesos. Esto obligó a la gerencia a buscar nuevas formas de realizar sus procesos sin dejar a un lado la eficacia, la eficiencia y el control. En este orden de ideas, Mantilla y Sandra (2005) indica que el control "es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos y técnicas por ello está ligado al poder (social, cultural, político, económico, religiosa, etc.) (p. 3-6)".

En este sentido, la administración pública ha generado condiciones para revisar y evaluar sus procedimientos, en la búsqueda de nuevas alternativas, basados en la creatividad e innovación y en las potencialidades de sus equipos de trabajo. Todo ello con la finalidad de desarrollar nuevas capacidades y asumir los retos que demanda la sociedad actual y así poder cumplir con las demandas sociales.

Esto reafirma lo importante del capital humano e intelectual en las organizaciones públicas, poniendo en evidencia la necesidad de fomentar y desarrollar potencialidades, con la finalidad de

afrontar las exigencias sociales emergentes y sus requerimientos. Por estas razones, las personas que fungen como Gerentes dentro de las organizaciones públicas deben utilizar estrategias novedosas para la búsqueda de talentos necesarios para impulsar los diferentes procesos. A su vez, deben 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 orden de ideas, Alles (2008) propone que, de las primeras cosas que deben hacer para superar la crisis y prepararse para situaciones similares que se puedan presentar a futuro, se debe repensar en el modo cómo dirigir y gestionar las organizaciones. De acuerdo con lo planteado, se puede afirmar 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.

De esta manera, las organizaciones son entidades complejas que interactúan con su entorno y buscan alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. En un entorno cada vez más dinámico y cambiante, las organizaciones públicas necesitan adaptarse.

## CONCLUSIONES

Para finalizar, las organizaciones requieren respuestas inmediatas que permitan adaptar sus procesos a la actualidad social para tomar decisiones de carácter técnico y financiero, 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, p. 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.

En otro orden de ideas, la aplicación de estrategias gerenciales adecuadas en la administración pública podrá mantenerse un adecuado equilibrio que maximice sus procesos 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 gerencia; fomentando desde la gerencia conocimientos, habilidades y al ética profesional para mantener de forma sostenible y sustentable con el pasar del tiempo.

Según lo planteado por Vargas Hernández (2016):

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 (p. 95 116).

De acuerdo con ello, señala lo importante de contar con estrategias claras dentro de organización, que coadyuven a la

consecución de la planificación y sus objetivos manteniendo un equilibrio constante dentro elementos que integran la misma. Al comprender y aprovechar estas características, las organizaciones

pueden fortalecer su capacidad de adaptación y mejorar su desempeño en un entorno cada vez más complejo, en un período post-pandémico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio estructural a través de la gestión por competencias. Ediciones Granica S.A.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). Administración: Una Ventaja Competitiva. (4ª. ed.). McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Björklund, T.A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00197.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA54).
- Committee of Sponsoring Organizations of Theadwey Comisión, (1997).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999).
- Drucker. P (1979). La Gerencia de Empresas. [https://www.academia.edu/31002142/Drucker\\_peter\\_la\\_gerencia\\_de\\_empresas](https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas).
- Guerrero, O. (1986). La Teoría de la Administración Pública. Harla.
- Mantilla Blanco, S A. y Cantes S., S. Y. (2005). El Control Interno.
- Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos. Editorial Panapo.
- Robbins, S y De Cenzo, D. (1996). Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. (6ª ed.). Prentice Hall. <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.

## 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.

### **Sarell Galarraga Juan Javier**

Doctor en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Estudios Postdoctorales en Filosofía y Ciencias de la Educación de la (UCV), Gestión de la Investigación y Desarrollo (UCV), Gerencia Organizacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y Gestión en la Ciencia y la Tecnología (URBE) Universidad Rafael Bellosó Chacín, Docente de pregrado y postgrado (UCV).



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