INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 2

VOLUMEN XI

Julio - Diciembre 2025

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

La Universidad de los Valores

ISSN 3005-5172

9 773005 517002

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

Vol XI. Nº2 Julio - Diciembre 2025
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

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

EDITOR JEFE
Dra. Janeth Hernandez

COEDITOR
Dra. Marisela Zabala

COMITÉ EDITORIAL
Dra. Lisette Sanchez Díaz
Dr. Edgar A. Prieto
Dr. Deivi Fuentes Doria
Dr. Romer Alvarez M
Dra. Sahilys Urdaneta
Dr. Oswaldo Vergara
Dr. William Pirela

CONSEJO ASESOR
Dra. Migdalia Caridad
Dra. Annherys Paz
Dr. Angel Acevedo Duque
Dr. Ronald Prieto
Dr. Faber Alzate Ortiz
Dr. Ender Carrasquero

COMITÉ DE REDACCIÓN
Msc. Geryk Nuñez
Dra. Branda Molina
Lcdo. Harvin Férnandez

INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 2

VOLUMEN XI

Julio - Diciembre 2025

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

La Universidad de los Valores

ISSN 3005-5172

9 773005 517002

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

Vol XI. Nº2 **Julio - Diciembre 2025**
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

2025, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

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

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

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

Vol XI. Nº2 Julio - Diciembre 2025
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Elementos del ADN organizacional: Huella genética de las universidades privadas** 06
  Elements of Organizational DNA: Genetic Footprint of Private Universities
  Harvin Fernández, Losangela Palmar
- **Producción científica y capital intelectual en Venezuela: un análisis de 20 años** 13
  Scientific Production and Intellectual Capital in Venezuela: A 20-Year Analysis
  María Eugenia Crespo, Maribel Ordoñez, Juan Carlos Linares
- **Gobierno abierto y electrónico como herramientas para la transformación del modelo de gerencia pública** 22
  Open Data and Digital Government as Drivers for Change in the Public Management Paradigm
  Jennifer Quintero Medina, Bárbara Ordoñez Soto
- **Flujo de caja: Herramienta para las decisiones financieras en la Administración Pública** 30
  Cash Flow: A Tool for Financial Decision-Making in Public Administration
  Jinlueisker Chacín
- **Análisis PESTEL de los deberes formales tributarios en el expendio de licores** 37
  PESTEL Analysis of Formal Tax Obligations in the Liquor Trade
  Dicson Javier Leal López, Verónica Chiquinquirá Vera Villalobos
- **Estrategia psicoeducativa para desarrollo del aprendizaje en niños con TDAH** 44
  Psycho-educational strategy for learning development in children with adhd
  Adriana Patricia Tovar Hernández, Marco Adrian Peñaloza Tovar
- **Impacto de la inteligencia artificial en la calidad de servicio en empresas de servicio** 52
  Impact of artificial intelligence on service quality in service companies
  Xavier Alexander Urdaneta González, Eloy David Oropeza Fuenmayor
- **El aula invertida como herramienta para la formación continua del docente universitario: una estrategia para la innovación educativa** 58
  Benefits of the Flipped Classroom in University Teacher Training
  Miriam Peña, Danyelis Báez
- **Evaluar la auditoria en el contexto de la inteligencia Artificial** 66
  Evaluate auditing in the context of artificial intelligence
  Rafael Ricardo Espina Pion
- **Estrategias de supervisión y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa** 73
  Supervision and Dialogue Strategies to Strengthen Educational Organizational Management
  Yendry Ramón González Bravo, Alice Paola Sánchez Carrizo

Editorial

Ciencia, Transformación y Prospectiva:
Un Llamado desde la Investigación para Reimaginar la Gestión y la Innovación Global

La producción científica no es solo el reflejo de un esfuerzo académico; es, sobre todo, un instrumento de transformación social y un puente entre el conocimiento y la acción. En este nuevo volumen de la Revista Innovación y Gerencia, convergen múltiples líneas de investigación que dialogan entre sí desde una perspectiva global, científica y profundamente humanista. Cada artículo es una manifestación del compromiso con la búsqueda rigurosa de respuestas ante los desafíos de nuestras sociedades en transformación.

El Volumen XI, número 2, compila estudios que permiten analizar el entramado de la gestión pública, la educación, la tributación, la inteligencia artificial, la psicopedagogía y el ADN organizacional universitario. Esta convergencia temática responde a una tendencia mundial: la ciencia aplicada al desarrollo estratégico, con una visión integral y transdisciplinaria.

El artículo sobre el ADN organizacional de las universidades privadas plantea un enfoque innovador que permite comprender las instituciones como organismos vivos, con identidad genética y capacidad de adaptación. A su vez, la revisión sobre la producción científica en Venezuela a lo largo de dos décadas no solo aporta una mirada retrospectiva, sino también crítica y proyectiva, especialmente en el contexto latinoamericano.

Desde la esfera pública, destacan investigaciones sobre gobierno abierto y electrónico, planificación tributaria y el rol del flujo de caja en decisiones financieras, temas que se alinean con las tendencias globales hacia una gerencia más transparente, eficiente y basada en datos. Complementariamente, el análisis PESTEL del expendio de licores introduce una visión holística para la toma de decisiones regulatorias.

El campo educativo se revitaliza con trabajos que abordan desde las estrategias de supervisión y diálogo en contextos escolares hasta propuestas como el aula invertida en la formación docente y las estrategias psicoeducativas para niños con TDAH. Son propuestas que confirman que la gestión educativa debe sustentarse en evidencias, inclusión y tecnologías emergentes.

Por otra parte, la inteligencia artificial protagonista ineludible del presente y futuro es objeto de análisis en dos estudios que destacan su impacto en la calidad de servicio y en la auditoría, enfatizando su papel como herramienta clave para el aseguramiento de procesos y toma de decisiones informadas.

Esta edición reafirma el papel de la investigación científica como motor de cambio, inspiración para políticas públicas, y guía para líderes, docentes, gestores y ciudadanos. Invitamos a la comunidad académica internacional a leer, debatir y construir, desde estos aportes, nuevas rutas de innovación y gerencia para los tiempos que vivimos

Dr. Juan Andrés Rincón
Vicerrector Académico de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández

Artículos

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 06 - 12
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

Elementos del ADN organizacional: Huella genética de las universidades privadas

Harvin Fernández

Licenciado en Comunicación Social, mención Desarrollo Social (UNICA). Magister Scientiaruam en Gestión del Talento Humano (UJGH, 2025). Diplomado en Formación Docente. Diplomado en Community Management. Coordinador de la Universidad. Dr. José Gregorio Hernández.

Correo Electrónico: hfernandez@ujgh.edu.ve

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

Losangela Palmar

Doctora en Educación (UNERMB, 2022); Magister Scientiaruam en Ciencias de la Comunicación (URBE,2012); Licenciada en Comunicación Social – Mención Publicidad y Relaciones Públicas (URBE, 2008). Directora Académica de la UJGH. Docente Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. PEII Nivel 1A.

Correo Electrónico: losangela.palmar@ujgh.edu.ve

ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2768-313

RESUMEN: La presente investigación tuvo como objetivo describir los elementos del ADN organizacional en las universidades privadas. Se fundamentó en teorías de los autores Neilson y Pasternack (2005), Mejía-Arosemena (2022) y Sanciprián (2018). El estudio se enfocó en el paradigma positivista, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental transeccional. La población de estudio estuvo constituida por las universidades privadas de Maracaibo, estado Zulia. La confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando 0,90 considerado un resultado positivo. Los resultados de la investigación revelan que los elementos del ADN organizacional en las universidades privadas muestran una tendencia efectiva que permite a los empleados desempeñarse enfocados en la filosofía de gestión de la misma para una óptima proyección, concluyendo que los elementos mencionados deben ser trabajados como un conjunto que determina el ADN organizacional de las universidades privadas debido a que inciden directamente en su eficiencia, eficacia y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

PALABRAS CLAVE: ADN organizacional, elementos, universidades privadas.

Introducción

En la actualidad, las dinámicas gerenciales que se viven en un mundo más complejo requieren de una comunicación efectiva, lo cual se ha convertido en un valor estratégico para las organizaciones que buscan prosperar y permanecer en el tiempo. Solo aquellas que logran identificar sus elementos diferenciadores podrán establecer canales, mecanismos que consigan difundir y adoptar la cultura de la empresa.

Desde la perspectiva de la Biología como una ciencia exacta, el ADN representa la estructura molecular de los seres vivos, siendo el responsable de las características de estos. Desde una visión de negocios, esta representa las características organizacionales y culturales que definen la personalidad e identidad de una empresa, diferenciándola de otras que se dedican al mismo sector comercial.

Elements of Organizational DNA: Genetic Footprint of Private Universities

ABSTRACT: The present research aimed to describe the elements of the organizational DNA in the private universities of the Maracaibo municipality. It was based on theories by the authors Neilson and Pasternack (2005), Mejía-Arosemena (2022) and Sanciprián (2018). The study focused on the positivist paradigm, of a descriptive type, with a non-experimental cross-sectional design. The study population consisted of the private universities of Maracaibo, Zulia state. Reliability was determined through Cronbach's Alpha coefficient, yielding 0.90 considered a positive result. The results of the research reveal that the elements of the organizational DNA in private universities show an effective trend that allows employees to perform focused on the management philosophy of the same for an optimal projection, concluding that the elements mentioned must be worked as a set that determines the organizational DNA of private universities because they directly affect their efficiency, effectiveness and ability to adapt to market changes.

KEYWORDS: organizational DNA, elements, private universities.

Elementos do DNA Organizacional: Pegada Genética das Universidades Privadas

RESUMO: A presente pesquisa teve como objetivo descrever os elementos do DNA organizacional nas universidades privadas do município de Maracaibo. Baseou-se nas teorias dos autores Neilson e Pasternack (2005), Mejía-Arosemena (2022) e Sanciprián (2018). O estudo concentrou-se no paradigma positivista, de tipo descritivo, com um desenho transversal não experimental. A população do estudo foi composta pelas universidades privadas de Maracaibo, estado de Zulia. A confiabilidade foi determinada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, obtendo 0,90, considerado um resultado positivo. Os resultados da pesquisa revelam que os elementos do DNA organizacional nas universidades privadas mostram uma tendência eficaz que permite aos funcionários atuar focados na filosofia de gestão da instituição para uma projeção ideal, concluindo que os elementos mencionados devem ser trabalhados como um conjunto que determina o DNA organizacional das universidades privadas, pois afetam diretamente sua eficiência, eficácia e capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: DNA organizacional, elementos, universidades privadas.

Éléments de l'ADN Organisationnel : Empreinte Génétique des Universités Privées

RÉSUMÉ: La présente recherche visait à décrire les éléments de l'ADN organisationnel dans les universités privées de la municipalité de Maracaibo. Elle s'est appuyée sur les théories des auteurs Neilson et Pasternack (2005), Mejía-Arosemena (2022) et Sanciprián (2018). L'étude s'est concentrée sur le paradigme positiviste, de type descriptif, avec un design transversal non expérimental. La population étudiée était constituée des universités privées de Maracaibo, État de Zulia. La fiabilité a été déterminée au moyen du coefficient Alpha de Cronbach, obtenant 0,90, considéré comme un résultat positif. Les résultats de la recherche révèlent que les éléments de l'ADN organisationnel dans les universités privées montrent une tendance efficace qui permet aux employés de travailler en accord avec la philosophie de gestion de l'institution pour une projection optimale, concluant que les éléments mentionnés doivent être abordés comme un ensemble qui détermine l'ADN organisationnel des universités privées, car ils influencent directement leur efficacité, leur efficience et leur capacité d'adaptation aux changements du marché.

MOTS-CLÉS: ADN organisationnel, éléments, universités privées.

Recibido: 26-04-2025. **Aceptado**: 30-08-2025

Ante lo planteado, tal cual el ADN humano está conformado por una molécula compleja con una estructura bien definida, las organizaciones presentan una analogía, las cuales están compuesta por elementos que funcionan como base para que sus procesos sean efectivos. Contar con talento que conoce sus funciones y roles se traduce en mayor productividad, disminuye la rotación de personal, comunicación más efectiva, mejora en el clima laboral, proceso de cambios o sucesión de cargos más armoniosos junto a una alineación con los objetivos estratégicos establecidos por la alta gerencia.

Es por lo mencionado que las empresas u organizaciones deben considerar que su personalidad e identidad pueden ser asumida por sus colaboradores de manera directa o indirecta. Contar con equipos de trabajo altamente competitivos y cohesionados depende en gran medida de la apropiación que estos hacen de los valores que caracterizan a la organización

Las Universidades privadas, al igual que cualquier organización, requieren de un conocimiento pleno sobre los elementos que la caracterizan y conforma. Reconocer su ADN e identificar los puntos de mejora se traduce en posibles escenarios de optimizaciones que permitan posicionarse como entidades educativas de vanguardia con estructuras organizacionales sólidas junto a procesos comunicativos establecidos donde los colaboradores cuenten con la motivación necesaria para contar con la capacidad de tomar decisiones acertadas y beneficiosas en sus equipos de trabajo

En este sentido, es preciso plantearse las siguientes interrogantes: ¿Estarán bien definidos los elementos del ADN organizacional en las universidades privadas del municipio Maracaibo?

Fundamentación teórica

ADN organizacional

Las organizaciones son espacios complejos, cada una de estas se diferencia de las demás pues poseen características propias y complejas. Cada uno de estos elementos contribuye al óptimo desarrollo de las actividades que se llevan a cabo, estableciendo las dinámicas sociales en las que los colaboradores son partícipes.

Para Mejía (2022), citando a Nielson y Pasternack (2005) el ADN organizacional se refiere a un símil del ADN en el que las características de la empresa se encuentran definidas por cuatro bases tales como la toma de decisiones, la información, los motivadores y la estructura. De igual forma, Sanciprián (2018), señala que los patrones deben tener claro que las acciones de los empleados dependen en gran parte, del grado de satisfacción que sienten al laborar para ellos. Para Franco et al. (2024) el ADN organizacional es una metáfora que describe su esencia. Por ello cuando hablamos de la naturaleza de una organización se refiere a los elementos centrales que la definen y diferencian de otras, es lo que la hace única y especial.

En este sentido, se puede describir como la estructura genética que representa los valores, cultura, y la forma de hacer las cosas que cada organización tiene. Para entenderlo es necesario estar dentro de ella en función de conocer cuáles son esos elementos que hacen que cada empresa sea única, pueda diferenciarse del resto y, además, trasmitirlos a los colaboradores con la finalidad de que estos puedan sentirse alineados con su filosofía de gestión.

Elementos del ADN organizacional

El ADN organizacional cuenta con una serie de elementos que ayudan a entenderlo para, posteriormente, poder identificarlo dentro de nuestra organización. De esto depende que las organizaciones puedan utilizarlo para encontrar áreas de mejora y así fortalecer su identidad, optimizar sus procesos, mejorar el flujo comunicacional y promover los cambios positivos con los colaboradores.

Díaz et al. (2018), citando a Neilson y Pasternack (2005), indican que las combinaciones de los elementos fundamentales de toda organización son: la toma de decisiones, el flujo de información, la estructura organizacional y la motivación; destacando que la forma en que se integren los factores conductuales y estructurales, al igual que el ADN biológico, determina el comportamiento, así como la calidad de las decisiones.

De acuerdo con Molina & Romero, (2018), al tomar en cuenta los elementos presentes caracterizantes del ADN organizacional se evidencian puntos claves como la toma de decisiones, la transmisión de información, la forma en la que está estructurada la empresa y la motivación. Son estos los elementos que caracterizan los valores, cultura y la identidad que, de forma directa, inciden en la forma en la que los colaboradores se desempeñan. A continuación, se detallan los elementos:

Toma de decisiones

Carbonero (2018), lo precisa como un proceso complicado y complejo que confronta la humanidad, ya que cada persona busca resolver sus problemas y tomar las decisiones de acuerdo a su conveniencia, según la experiencia personal. Según Peláez (2019), esta se caracteriza por el discernimiento apropiado para su rol. Se puntualiza

Recibido: 26-04-2025. **Aceptado**: 30-08-2025

como medio de pensamientos mostrando la responsabilidad sobre de ella. Por lo que es indispensable analizar la situación con el objetivo de esclarecer la óptima decisión y tomarla.

Generalmente se caracterizan a medida de la forma de pensar, esto debido a que en su mayoría están reflejadas en las experiencias y situaciones vividas, instando de forma indispensable tener opciones para encontrar las posibles soluciones correctas. Considerando el postulado de Peláez (2019), en el contexto organizacional, la toma de decisiones es un factor determinante que podría favorecer o perjudicar tanto a los colaboradores como a los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Por tanto, es fundamental que esto se lleve a cabo tomando en cuenta todas las posibilidades, aunque esto depende de las experiencias y vivencias de la persona encargada de tomar la decisión.

Motivación

Robbins y Coulter (2018), nos expresan que cada sujeto trae consigo una iniciativa motivacional de forma variada y sufre cambios de acuerdo a su entorno en el que está expuesto cada día, es decir, que estar motivado depende de estímulos que logran que un sujeto se esfuerce y labore arduamente, logrando realizar su labor eficazmente. Según Villalba (2020), la motivación es una retroalimentación donde el empeño del trabajador se ve energizado y encausado hacia el logro de metas; la calidad del clima organizacional influye en las emociones de los empleados, siendo fundamental que sea agradable y positivo.

En concordancia con el aporte de Chiavenato (2017), de esta forma, la motivación es un factor que incide en el desempeño y la autoestima de los trabajadores, mejorando así su productividad, las relaciones que este pueda tener con su equipo y demás departamentos. Esto depende de incentivos que los líderes o gerentes puedan ofrecer, siendo económicos o mejoras en las condiciones laborales.

Procesos de información

Gabalán (2015), afirman que es una realidad evidente que las organizaciones actuales se encuentran inmersas en la era de la información y el conocimiento y, por lo tanto, tienen que hacer frente de la forma más eficaz, eficiente y efectiva posible a los nuevos escenarios que esta situación les plantea. Por su parte, Chiavenato (2017) afirma que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos.

Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas. Según Vázquez (2017), la transferencia es el intercambio del conocimiento en una forma de tecnología, método o herramienta, a través de un producto o servicio, mientras la aplicación es la utilidad de la transferencia, que da lugar a una innovación.

Estructura organizacional

Para Tejada et al. (2020), la estructura organizacional, es aquel modelo conceptual que propone un marco de idearios para un grupo de descripciones, la cual deben ser estructuradas, cumple la función de unir de forma inferencial, las proposiciones que confirman en cierta medida lo que en ella se incorporan. Según Valle et al. (2017), es aquel modelo mecanicista en la que está particularmente preocupada por diversas cuestiones estratégicas y estructurales, donde, además de la naturaleza contingente de estas estructuras en relación con su entorno, se ha vuelto necesario un enfoque organizacional para ejecutar cambios para lograr beneficios comerciales.

Se trata de examinar entidades a partir de fuentes bibliográficas, niveles culturales determinados por supuestos subyacentes, valores, artefactos adaptativos y dimensiones culturales puede prevalecer.Tomando en cuenta lo planteado por los Tejeda et al (2020), la estructura hace referencia la forma planificada en la cual está diseñada la organización, tomando en cuenta las diferentes dependencias, la forma en la que se relacionan junto a las funciones que cumplen. Todo esto con la finalidad de contribuir a la correcta gestión de los procesos y recursos tantos humanos como físicos.

Ante lo descrito, al tomar en cuenta los elementos que caracterizan al ADN organizacional, se evidencian puntos claves como la toma de decisiones, la transmisión de información, la forma en la que está estructurada la empresa. A través de estos los elementos se caracterizan los valores, cultura y la identidad, que, de forma directa, inciden en la manera en la que los colaboradores se desempeñan.

Elementos del ADN organizacional: Factor determinante en la huella genética de las universidades privadas.

En tiempos de complejidad, los gerentes de las universidades privadas están en el deber de trabajar todas sus competencias, de modo que esto garantice la auto sustentabilidad y desarrollo de las organizaciones. Los cambios significativos que cabe resaltar en la actualidad son constantes por diversos factores generan cierta inestabilidad que pudieran desequilibrar a la empresa en cualquiera de sus ángulos.

Recibido: 26-04-2025. **Aceptado**: 30-08-2025

Tabla Nº 1.

Elementos del ADN Organizacional

DIMENSIÓN: ELEMENTOS DEL ADN ORGANIZACIONAL														
INDICADORES	Escala de Respuestas												MEDIA ARITMÉTICA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL			
	5		4		3		2		1					
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	$\overline{X}$	
Toma de decisiones	7	18,52	12	32,41	7	19,44	6	16,67	5	12,96	36	100	**3,27**	**1,30**
Procesos de Información	6	16,67	15	42,59	4	11,11	10	27,78	1	1,85	36	100	**3,44**	**1,12**
Motivación	13	37,04	13	35,19	7	20,37	2	5,56	1	1,85	36	100	**4,00**	**0,98**
Estructura organizacional	17	46,30	10	28,70	7	18,52	1	2,78	1	3,70	36	100	**4,11**	**1,04**
Promedio Dimensión		**29,63**		**34,72**		**17,36**		**13,19**		**5,09**		**100**	**3,71**	**1,11**

Fuente: Torres y Castellano (2024).

En este sentido, conocer el ADN organizacional es fundamental considerando que sus elementos son la base que soporta la empresa. El hecho que los empleados puedan identificar y manejar de manera efectiva la toma de decisiones, estén altamente motivados, efectividad de los procesos de información y la planificación del diseño de la organización puede derivar en resultados que proyecten una percepción positiva o negativa ante los distintos públicos.

Ante lo descrito, "El código genético de cualquier tipo de institución puede llegar a limitar su percepción de las nuevas oportunidades. Así, las organizaciones serán incapaces de inventar su futuro, si no se quebrantan estas barreras que limitan la percepción de un directivo de una determinada realidad", (Menchén (2009 citado en Molina y Romero 2018).

Frente a esta realidad, un ADN organizacional sano necesita que su público interno asuma su visión, valores organizacionales y cultura como la verdadera esencia de la empresa la huella genética que los caracteriza, reconocer sus capacidades, limitaciones para enfrentar los desafíos que se presentan, propiciando favorecedor para el funcionamiento de la organización o instituciones. No obstante, es importante reconocer que cada organización es única, presenta características que la distinguen de las demás y es responsabilidad de la alta gerencia es identificar el diseño adecuado al tomar en cuenta los elementos propios e identificadores de cada una.

Metodología

El estudio se enmarcó en el paradigma positivista, el cual para Hernández y Mendoza (2019), plantean que tiene como finalidad asegurar precisión con rigor científico, cuya recolección de datos está fundamentada en la medición. Centrada en un enfoque cuantitativo, teniendo como función orientar a percibir la realidad de manera integral y uniforme, alcanzando así la cuantificación de los datos, para lograr una mayor coherencia, pertinencia y credibilidad (Hernández et al. 2016).

De igual manera, la investigación de tipo descriptiva, siendo con la que se identifica diferentes elementos característicos del objeto de investigación. En este sentido, Hurtado (2019), destaca que esta tiene como propósito principal la descripción detallada del evento de estudio y el diseño fue de campo no experimental transeccional, ya que no hubo manipulación de las variables, obteniendo los datos en las universidades privadas del municipio Maracaibo.

Para de recolección de datos utilizada fue la encuesta, mediante un cuestionario con cuestionario con 51 ítems con alternativa de respuesta dentro de la escala tipo Lickert codificadas de la siguiente forma: Siempre (5), Casi Siempre (2), Alguna Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1). Para asegurar la validez del instrumento, este fue sometido a la evaluación según el juicio de cinco expertos en las áreas de comunicación interna y ADN Organizacional, para la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando 0,90 considerándose un instrumento confiable.

Recibido: 26-04-2025. **Aceptado**: 30-08-2025

La población de estudio estuvo constituida por las universidades privadas de Maracaibo, estado Zulia, (Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), Universidad privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA), Universidad Rafael Urdaneta (URU).).

Resultados

Tomando en cuenta lo planteado, se tabuló la información recolectada de acuerdo la dimensión con sus respectivos indicadores para obtener la frecuencia y el porcentaje considerado cada alternativa de respuesta. El estudio de estos resultados permitió analizar la importancia que tienen los elementos del ADN organizacional junto a características propias de cada una de estas. La tabla evidencia las opiniones de los encuestados acerca de los reactivos formulados, donde se reflejan diversas reacciones de las variables estudiadas. Estas se midieron a través de las alternativas de respuestas Siempre (s), Casi Siempre (CS), A Veces (A), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

Considerando los resultados obtenidos en el indicador N° 1 de la dimensión Elementos del ADN Organizacional, se evidenció que el 32.41% indicó casi siempre ser tomados en cuenta durante el proceso de toma de decisiones, el 19.44% a veces, el 18.52% de la población encuestada afirman que los empleados siempre participan en procesos de toma de decisiones, el 16.67 casi nunca y el 12.96% nunca.

En relación a los datos obtenido del indicador N° 2, el 42.59% indica casi siempre haber procesos de comunicación de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento, 27.78% casi nunca el 16.67% de la población encuestada afirmó siempre recibir información sobre los procesos que se llevan a cabo en las universidades privadas del municipio Maracaibo, 11.11% a veces, y el 1.85% nunca

Por otra parte, los resultados obtenidos en el indicador N° 3, el 35.19% casi siempre, el 34.07% de la población encuestada indica que la organización la motivación siempre se presenta de manera constante y es el impulso que origina que cada individuo mediante una serie de acciones busque completar sus metas, 20.37% a veces, 5.56% casi nunca y 1.85% nunca.

Al analizar los resultados obtenidos por el indicador N°4, revela que el 46.30% de los encuestados afirman siempre contar con una forma de organizar las funciones y actividades laborales correspondientes a cada colaborador y directivo de una entidad, el 28.70% indica casi siempre, el 18.52% a veces, 3.70% nunca y 2.78% casi nunca.

Discusión

El código genético de las Universidades privadas

En relación a lo planteado, si la toma de decisiones está centralizada en un grupo de la alta gerencia de la organización, es importante considerar las opiniones del equipo en general para analizar la situación con el objetivo de evaluar las alternativas, esclarecer la óptima decisión y tomarla. Dentro de este proceso la visión del equipo de trabajo ante la situación juega un papel importante al aportar información adicional.

Autores expertos en el área, como Peláez, (2019), afirman que la toma de decisiones se caracteriza por el discernimiento apropiado para su rol. Se puntualiza como medio de pensamientos mostrando la responsabilidad sobre de ella. Por lo que es indispensable analizar la situación con el objetivo de esclarecer la óptima decisión y tomarla. Generalmente las decisiones se caracterizan a medida de la forma de pensar, esto debido a que en su mayoría están reflejadas en las experiencias o situaciones vividas, instando de forma indispensable tener opciones para encontrar las posibles soluciones correctas.

Por otra parte, en la era de la tecnología, información y conocimiento, las organizaciones que cuentan con procesos de comunicación sólidos tendrán siempre una ventaja competitiva a comparación de la competencia. La comunicación es la columna vertebral de cualquier organización, por lo que, al invertir, fomentar y dedicar esfuerzo para la optimización de este proceso, se sientan las bases para una comunicación efectiva y, por tanto, el éxito a largo plazo de la empresa.

Así mismo lo expresa Gabalán (2015), al plantear que es una realidad evidente que las organizaciones actuales se encuentran inmersas en la era de la información y el conocimiento y, por lo tanto, tienen que hacer frente de la forma más eficaz, eficiente y efectiva posible a los nuevos escenarios que esta situación les plantea. En resumen, un efectivo proceso comunicativo genera confianza entre las personas, mejora la interrelación entre los diferentes grupos de interés en los sectores productivos y potencializa el trabajo en equipo.

En relación a los elementos del ADN organizacional, la motivación del personal es un activo invaluable para las instituciones educativas, invirtiendo en el bienestar y desarrollo de sus empleados, estas organizaciones pueden mejorar significativamente su desempeño, garantizar su éxito a largo plazo. Esto se sustenta con lo planteado por Chiavenato (2017), quien manifiesta que la motivación es un proceso que le permite a una persona lograr un objetivo en respuesta a una situación que lo rodea, esta situación será trascendental ya que marcará en la persona el impulso o no para seguir adelante y poder lograr el objetivo planteado.

Recibido: 26-04-2025. **Aceptado**: 30-08-2025

En este sentido, autores como Tejada et al. (2020), puntualizan que la estructura organizacional es aquel modelo conceptual que propone un marco de idearios para un grupo de descripciones, la cual deben ser estructuradas, cumple la función de unir de forma inferencial, las proposiciones que confirman en cierta medida lo que en ella se incorporan. finalmente, la estructura organizacional es instituciones de educación privadas es un factor clave para una efectiva gestión. Con la implementación de un diseño estructural adecuado, se busca la mejora en la eficiencia, eficacia y la calidad de los servicios. No obstante, es importante reconocer que cada organización es única, presenta características que la distinguen de las demás, siendo responsabilidad de la alta gerencia identificar el diseño adecuado al tomar en cuenta los elementos propios e identificadores de cada una.

Conclusiones

Una organización con los elementos del ADN bien definidos, pueden revolucionar y remover la forma de pensar, escuchar, hablar y actuar de sus empleados, redundando en resultados positivos para el negocio. Al respecto, en las universidades privadas del municipio Maracaibo es necesario enfatizar puntos como la toma de decisiones, la motivación, los procesos de información y la estructura organizacional, todos estos elementos fundamentales dentro de la gestión universitaria que permitan continuar buscando el logro de las metas.

En relación a lo planteado, cuando la toma de decisiones está centralizada en un grupo de la alta gerencia de la organización, es importante considerar las opiniones del equipo en general para analizar la situación con el objetivo de evaluar las alternativas, esclarecer la óptima decisión y tomarla. Dentro de este proceso la visión del equipo de trabajo ante la situación juega un papel importante al aportar información adicional.

De igual forma, los resultados arrojados sugieren que las universidades privadas cuentan con estrategias que fomentan la motivación. Un equipo docente y administrativo motivado conlleva a una mejor calidad educativa, una mejor experiencia estudiantil y, por consiguiente, en un mayor prestigio institucional. La motivación del personal es un activo invaluable para las instituciones educativas, invirtiendo en el bienestar y desarrollo de sus empleados, estas organizaciones pueden mejorar significativamente su desempeño, garantizando su éxito a largo plazo.

En este sentido, los resultados arrojados sugieren que las distintas universidades privadas del municipio Maracaibo son conscientes de la importancia en la estructura organizacional, reconociendo su importancia para la distribución de las responsabilidades, interacción entre los diferentes departamentos, incidiendo así directamente en su eficiencia, eficacia y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

Finalmente, los elementos mencionados deben ser trabajados como un conjunto que determina el ADN organizacional de las universidades privadas. En muchos de los casos son elementos que se abordan por separado con mayor o menor importancia, los cuales, no genera un impacto significativo al detallar en las características propias de cada universidad. Ante lo descrito, es necesario plantear la importancia de abordar estos puntos de forma equilibrada para alcanzar un tipo de organización sana, eficiente y comprometida con sus colaboradores.

Referencias Bibliográficas

Carbonero, P. (2018). Manual. El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz (ADGD036PO). Especialidades formativas. Alianza Editorial.

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (8ª. ed.). Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S. A. https://www.academia.edu/40220618/Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_chiavenato

Díaz, N., Leal, M., & Urdaneta, A. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. Desarrollo Gerencial, 10(1), 105–122. https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2987

Gabalán, J. (2015). Un enfoque metodológico para el análisis de la información académica y la generación de conocimiento institucional. Revista Perspectivas Educativas, 5. Recuperado a partir de https://revistas.ut.edu.co/index.php/perspectivasedu/article/view/693

Hernández, Fernández y Baptista (2016). Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2019). Metodología de la Investigación. Venezuela: Fundación Sypal. Editorial.

Mejía, S. (2022). Características que definen el ADN organizacional de las Universidades Públicas Panameñas. Revista Científica Orbis Cógnita, 6(1), 36–52. Recuperado a partir de https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/2748

Molina y Romero (2018). ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXIV, núm. 4, pp. 70-80, Universidad del Zulia. Recuperado de: https://www.redalyc.org/journal/280/28059581006/html/

Recibido: 26-04-2025. **Aceptado**: 30-08-2025

Peláez, J. (2019). La nueva gestión humana. Penguin Random House

Franco, J., Cusme, C., Jama, A., & Crespo, H.,. (2024). El ADN organizacional transferido a la gestión de los proyectos de construcción. South Florida Journal of Development, 5(6), e4008. https://doi.org/10.46932/sfjdv5n6-008

Robbins, S., Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación. https://studylib.net/doc/26169226/administracion-13-edicion-stephen-p-robb

Sanciprián, E. (2018). ADN organizacional: un concepto que permite a la empresa ser única. https://idconline.mx/laboral/2018/06/01/adn-organizacionalSenge

Tejada, G. Rengifo, R. Boy, A. y Rodriguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. Venezuela: Venezolana de Gerencia. 25(89), 66-78. https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31385

Valle, A., Proaño, T., y Cruz, M. (2017), Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. Revista Científica Hermes, 18, 304-324. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477653290007

Vázquez, E. (2017). Transferencia del conocimiento y tecnología en universidades. Iztapalapa, 38(83), 75-95.

Villalba, M. (2020). Empoderamiento en las autoridades de la Unidad Educativa León Febres Cordero. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8383

Recibido: 26-04-2025. **Aceptado**: 30-08-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 13 - 21
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

Producción científica y capital intelectual en Venezuela: un análisis de 20 años

María Eugenia Crespo

Ingeniero Industrial, Universidad del Zulia (LUZ). Postgrado en Gerencia de Proyectos Industriales, (Urbe). Doctorado en Ciencias Gerenciales, (Urbe) Experiencia a nivel Postgrado y Diplomado de Gerencia de Proyectos en la Universidad Rafael Belloso Chacín (Urbe). Asesora de contenido del Diplomado de Gerencia de Proyectos de Urbe, Miembro del Comité de Proyectos Industriales e Investigadora del Cidetiu, Coordinadora del Postdoctorado de Gestión de la Ciencia y la Tecnología.

Correo Electrónico: macrespo@urbe.edu.ve

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5182-6350

Maribel Ordoñez

Sociólogo. Universidad del Zulia (LUZ). Especialista en Metodología de Investigación. Universidad Rafael Urdaneta (URU). Magister en Gerencia Empresarial. Universidad Rafael Belloso Chacín. (Urbe). Doctorado en Ciencia Mención Gerencia. Universidad Rafael Belloso Chacín. (Urbe). Docente titular de pregrado de Seminario I, II, III, Miembro del comité de Trabajo de Grado en la Facultad de Ingeniería (URBE), y Tutora de postgrado de las maestrías de Recursos Humanos, Gerencia empresarial y en el doctorado de Ciencias. Mención Gerencia. (Urbe). Docente en trabajo de Grado II y Miembro del Comité de la Maestría Gerencia Innovación Educativa de (UJGH). Investigadora de las líneas de investigación de Gestión del conocimiento, Gestión del talento humano y Capital intelectual en organizaciones públicas y privadas.

Correo Electrónico: mordonez@urbe.edu.ve

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2344-112X

Juan Carlos Linares

Ingeniero Electricista, Universidad del Zulia (LUZ). Postgrado en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo,(Urbe).Doctorado en Ciencia, Tecnología e Innovación, (Urbe) Curso Policy for Science, Technology and Innovation en MIT. Experiencia Laboral 25 años de experiencia en Consultoría y Gerencia de Proyectos, Revisor y miembro del Comité Técnico del Consorcio Latinoamericano y el Caribe de Instituciones de Ingeniería, LACCEI.

Correo Electrónico: linaresdidacta@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6010-8548

RESUMEN: El objetivo del estudio es analizar la evolución de la producción científica en Venezuela entre 2000 y 2024, a través de indicadores como, el número de publicaciones y de investigadores en actividades de I+D, solicitudes de patentes anuales y el % de inversión del PIB en Ciencia y Tecnología, comparando su desempeño con regiones como Europa y Asia Central y América Latina, con el fin de comprender las causas de la disminución en esta materia. El análisis se llevó a cabo, revisando portales web, entre ellos, Banco Mundial, SCImago Journal & Country Rank, donde muestra los indicadores de impacto y el posicionamiento de países y regiones en la producción científica a nivel mundial así como también, la revisión de artículos científicos referidos a la producción científica en Venezuela y Latinoamérica. Igualmente se sustentó con autores como Requena (2021), González et al (2022), Diez (2021) entre otros. Como resultado al análisis, se revela una situación alarmante en Venezuela, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años en referencia a un incremento en el % PIB, el país ha experimentado una disminución significativa en la generación de conocimiento y en su visibilidad a nivel internacional, no solo por efectos de la migración y condiciones sociopolíticas, sino un nuevo factor que se extrae de la investigación, como es la falta de correlación entre la inversión en ciencia, tecnología y los resultados obtenidos. Lo anterior señala la necesidad de implementar políticas públicas más efectivas para revertir esta tendencia y fortalecer el sistema científico.

PALABRAS CLAVE: Capital intelectual, Producción científica, Artículos Científicos.

Introducción

La investigación científica es considerada un motor clave para el desarrollo económico de los países. Por ello, evaluar la rentabilidad de la inversión en este ámbito se ha convertido en una prioridad para los gobiernos, así lo destacan Arellano et al. (2022). Esta importancia se ve reflejada en un posicionamiento global

Scientific Production and Intellectual Capital in Venezuela: A 20-Year Analysis

ABSTRACT: The study's objective is to analyze the evolution of scientific production in Venezuela between 2000 and 2024, using indicators such as the number of publications and researchers in R&D activities, annual patent applications, and the percentage of GDP invested in Science and Technology. This study compares its performance with regions such as Europe, Central Asia, and Latin America, in order to understand the causes of the decline in this area. The analysis was carried out by reviewing web portals, including the World Bank, SCImago Journal & Country Rank, which shows the impact indicators and the positioning of countries and regions in scientific production worldwide, as well as the review of scientific articles referring to scientific production in Venezuela and Latin America. It was also supported by authors such as Requena (2021), González et al. (2022), Diez (2021), among others. As a result of the analysis, an alarming situation in Venezuela is revealed. Despite the efforts made in recent years to increase the GDP %, the country has experienced a significant decrease in the generation of knowledge and its international visibility, not only due to the effects of migration and sociopolitical conditions, but also a new factor that is extracted from research, such as the lack of correlation between investment in science, technology and the results obtained. This highlights the need to implement more effective public policies to reverse this trend and strengthen the scientific system.

KEYWORDS: Intellectual capital, Scientific production, Scientific articles.

Produção científica e capital intelectual na Venezuela: uma análise de 20 anos

RESUMO: O objetivo do estudo é analisar a evolução da produção científica na Venezuela entre 2000 e 2024, por meio de indicadores como o número de publicações e de pesquisadores em atividades de P&D, pedidos anuais de patentes e o % de investimento do PIB em Ciência e Tecnologia, comparando seu desempenho com regiões como Europa e Ásia Central e América Latina, a fim de compreender as causas da diminuição nesse campo. A análise foi realizada revisando portais web, entre eles o Banco Mundial, SCImago Journal & Country Rank, que mostram os indicadores de impacto e o posicionamento de países e regiões na produção científica mundial, bem como a revisão de artigos científicos relacionados à produção científica na Venezuela e na América Latina. Também foi sustentada por autores como Requena (2021), González et al. (2022), Diez (2021), entre outros. Como resultado da análise, revela-se uma situação alarmante na Venezuela. Apesar dos esforços realizados nos últimos anos em relação ao aumento do % do PIB, o país tem experimentado uma diminuição significativa na geração de conhecimento e em sua visibilidade internacional, não apenas pelos efeitos da migração e das condições sociopolíticas, mas também por um novo fator extraído da pesquisa: a falta de correlação entre o investimento em ciência, tecnologia e os resultados obtidos. Isso aponta para a necessidade de implementar políticas públicas mais eficazes para reverter essa tendência e fortalecer o sistema científico.

PALAVRAS-CHAVE: Capital intelectual, Produção científica, Artigos científico.

Production scientifique et capital intellectuel au Venezuela : une analyse sur 20 ans

RÉSUMÉ: L'objectif de l'étude est d'analyser l'évolution de la production scientifique au Venezuela entre 2000 et 2024, à travers des indicateurs tels que le nombre de publications et de chercheurs engagés dans des activités de R&D, les demandes annuelles de brevets et le pourcentage d'investissement du PIB en Science et Technologie, en comparant ses performances avec des régions comme l'Europe, l'Asie centrale et l'Amérique latine, afin de comprendre les causes de la baisse dans ce domaine. L'analyse a été réalisée en consultant des portails web, notamment la Banque mondiale, SCImago Journal & Country Rank, qui présentent les indicateurs d'impact et le positionnement des pays et régions dans la production scientifique mondiale, ainsi que la revue d'articles scientifiques portant sur la production scientifique au Venezuela et en Amérique latine. Elle s'appuie également sur des auteurs tels que Requena (2021), González et al. (2022), Diez (2021), entre autres. À l'issue de l'analyse, une situation alarmante est révélée au Venezuela : malgré les efforts réalisés ces dernières années concernant l'augmentation du % du PIB, le pays a connu une baisse significative dans la génération de connaissances et dans sa visibilité internationale, non seulement en raison de la migration et des conditions sociopolitiques, mais aussi en raison d'un nouveau facteur mis en évidence par la recherche : l'absence de corrélation entre l'investissement en science et technologie et les résultats obtenus. Cela souligne la nécessité de mettre en œuvre des politiques publiques plus efficaces pour inverser cette tendance et renforcer le système scientifique.

MOTS-CLÉS: Capital intellectuel, Production scientifique, Articles scientifiques.

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

de Ciencia y Tecnología, donde la visibilidad científica internacional de un país está estrechamente ligada a su producción científica, al respecto, Crespo y Ordoñez (2023), señalan que las publicaciones científicas son una herramienta fundamental para posicionar a un país en el mapa del conocimiento mundial. En el caso de Venezuela, esta presencia es prácticamente nula en el primer cuarto del siglo XXI, a pesar de tener según estadisticas una inversión de su PIB muy superior a países de su región, según cifras del Banco Mundial (2024).

En los inicios de siglo XXI, dominado por la inteligencia artificial, la generación de conocimiento se ha acelerado con la aparición de distintas plataformas y aplicaciones que juegan a favor de la producción científica. Los países desarrollados han demostrado que la inversión en investigación y desarrollo es una estrategia clave para impulsar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, a través de políticas públicas sólidas y un ecosistema de innovación robusto, han logrado posicionarse como líderes mundiales en la producción científica y en polo de progreso.

La estadística así lo demuestra, como a nivel mundial la producción científica es gobernada por los países del primer mundo, lo anterior lo recoge Scimago Lab (2024) cuando afirma que al analizar conjuntamente la producción de conocimiento científico y su impacto en los países líderes en ciencia, se observa una clara correlación: aquellos que invierten mayores recursos económicos en investigación y desarrollo no solo generan una mayor cantidad de producción científica, sino que también logran un impacto significativamente superior, esa es la huella que deja en la calidad vida de sus habitantes.

En contraste, América Latina, y en particular Venezuela, ha enfrentado desafíos significativos para desarrollar un sector científico dinámico. La disminución en la producción científica venezolana, evidenciada por la caída en el ranking mundial y regional, se debe a una combinación de factores, como la reducción de la inversión en investigación, la inestabilidad política y económica, y la fuga de talentos tal como lo señala Crespo y Ordoñez (2023). Esta situación ha limitado la capacidad del país para generar conocimiento original, desarrollar tecnologías propias y competir en la economía global basada en el conocimiento, al respecto, González et al. (2022) observan que, si bien la producción científica latinoamericana ha aumentado considerablemente en la última década, su aporte numérico a la escala mundial sigue siendo limitado y evidencia un largo camino por recorrer.

El objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico a los últimos 20 años de producción científica en Venezuela, y como el artículo científico, se convierte en un elemento que representa el capital intelectual de los países y organizaciones que lo generan, convirtiéndolo en uno de los factores principales de visualización científica a nivel mundial y difusor del conocimiento por excelencia.

Un estudio preliminar de Crespo (2021) refuerza esta problemática al revelar una brecha significativa en la producción de artículos científicos en centros de investigación de universidades privadas venezolanas. A pesar de contar con herramientas y estructuras de gestión del conocimiento, la producción de propiedad intelectual del país se encuentra rezagada en comparación con naciones latinoamericanas como Colombia, Ecuador y Brasil, lo que subraya la necesidad de abordar esta deficiencia.

En el mismo trabajo, se evidencio que a pesar de que los centros de investigación en universidades privadas son escenarios generadores de conocimiento y por ende de capital intelectual traducido en artículos científicos, el escenario actual muestra una historia diferente, comparado con las estadísticas del Banco Mundial y plataformas como Scimago, donde se evidencia una realidad opuesta, la producción científica de Venezuela, se encuentra rezagada en el contexto latinoamericano y por ende mundial. Esta discrepancia entre los recursos disponibles y la producción científica real sugiere la necesidad de investigar más a fondo las causas de esta diferencia y explorar estrategias para optimizar la gestión del conocimiento y promover la generación de propiedad intelectual desde distintos sectores de la economía, incluyendo las universidades como principal motor creador de nuevos saberes.

Para evaluar la situación actual de la producción científica en Venezuela y comparar su desempeño a nivel mundial y latinoamericano, se revisaron indicadores como: inversión del % PIB, numero de publicaciones científicas, investigadores por millón de habitantes, entre otros. Los resultados de este análisis permitirán identificar los desafíos que enfrenta el país y proponer políticas públicas para fortalecer la investigación y el desarrollo, con el objetivo de recuperar los niveles de producción científica previos a 1996 y aumentar el capital intelectual del país en términos de producción científica y bienestar social.

Para comprender la evolución de la producción científica en Venezuela, es fundamental analizar el contexto histórico. A finales del siglo XX, Requena (2021) señala un auge de la ciencia y la tecnología, propiciadas por las condiciones políticas, económicas y sociales de la época, las cuales, permitieron un desarrollo social el cual fue puesto al servicio de la población y así queda expuesto en las estadísticas de los distintos organismos internacionales.

Sin embargo, este incremento en la participación científica de Venezuela en la comunidad mundial en el siglo XX, se vio en decadencia, tal como lo indican González et al (2022) cuando, en su trabajo señalan que se hace indiscutible la pérdida de protagonismo durante la última década, expresado, en la disminución constante tanto del número

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

de artículos publicados como de revistas indexadas, donde, los factores a los que se les atribuye esta debacle se encuentran entre otros, la migración del recurso humano y la disminución de los recursos dirigidos a investigación y desarrollo, así como también, la ausencia de una política pública coherente sobre ciencia y tecnología.

En esa misma investigación, González et al (2022) destacan como Venezuela es el único país de la región que registra un promedio anual de decrecimiento (-3.4%) en la cantidad de publicaciones científicas. Estas estadísticas son confirmadas por Diez y et al (2021) cuando explican como Venezuela inicia el siglo XXI , enfrentado en las últimas décadas una contracción económica la cual ha generado un fenómeno social de migración, principalmente compuesto por profesionales y técnicos de todos los sectores productivos, afectando especialmente el sector educativo y por ende la investigación y desarrollo, con el éxodo de profesores, docentes e investigadores de las principales universidades del país, así como de los principales institutos científicos.

El estudio anterior determinó que Venezuela perdió un 16% de su fuerza de investigación científica producto del fenómeno migratorio, buscando mejores oportunidades familiares, sin embargo, el trabajo también arrojó el interés de estos profesionales de colaborar con pares locales en organizaciones académicas, profesionales o empresariales. Este interés de conexión ha traído como consecuencia un aporte a las investigaciones locales las cuales se han visto el aumento en la producción en revistas de alta calidad estando relacionado con la asociación con investigadores migrados.

La crisis migratoria venezolana, con sus raíces en las décadas anteriores, experimentó un nuevo recrudecimiento en 2017 exacerbando una tendencia ya establecida, esta salida masiva de talento, ha agravado la crisis de capital intelectual que enfrenta Venezuela, resaltando el éxodo de investigadores venezolanos afectando a todas las instituciones académicas del país, pero muy especialmente a las más importantes universidades públicas, que son responsables del 80% de la producción científica hecha en Venezuela, Diez et al (2021). La pérdida de estos profesionales ha debilitado significativamente la capacidad del país para generar conocimiento y desarrollar nuevas tecnologías, impactando negativamente en indicadores globales de desarrollo científico y tecnológico.

Con el contexto anterior y en base al objetivo formulado se establece la siguiente interrogante: ¿Cuáles han sido los factores determinantes en la evolución de la producción científica en Venezuela entre 2000 y 2024, y cómo se comparan con las tendencias observadas en otros países de América Latina?

Fundamentación teórica

Producción Científica

La producción científica comprende una amplia variedad de productos generados a partir de la investigación y del progreso en el ámbito científico. Esto incluye artículos académicos, libros especializados, tesis doctorales, patentes, innovaciones, y otros resultados derivados de la investigación así lo señala Flores et al. (2019), siendo estos productos esenciales para la divulgación del saber, el progreso científico y tecnológico, y el impulso del desarrollo social, en otras palabras, más allá de considerar la publicación científica como el único resultado de una indagación, ampliando la concepción de producción científica para incluir otros productos que también constituyen fuentes de nuevo conocimiento.

Al respecto de la producción científica Aveiga et al. (2019) define la misma como la creación original nuevo conocimiento, dentro de un campo específico del saber. Esto se logra utilizando herramientas, procedimientos y formas de comunicación propias de esa disciplina. Para que se considere producción científica, los resultados deben ser presentados y evaluados por otros expertos a través de publicaciones en revistas especializadas, libros, tesis o en congresos científicos. En esencia, es la forma en que la ciencia avanza y comparte sus descubrimientos. Para las autoras, el artículo científico representa uno de los mecanismos más importantes tanto para la generación como para la divulgación de nuevos saberes, actuando como una herramienta clave para la visibilidad y la socialización del saber.

Capital Intelectual

En la era del conocimiento, los activos intangibles, agrupados bajo el concepto de capital intelectual, emergen como un factor estratégico fundamental para las organizaciones así lo exponen Cálix y Núñez (2020). Estos autores reconocen su valor intrínseco, trascendiendo la contabilidad tradicional al identificar su potencial para generar una ventaja competitiva sostenible. El capital intelectual, comprendido como un activo intangible dinámico y esencial, impulsa la creación de valor en las empresas y se integra a los procesos de innovación organizacional. Su gestión y desarrollo proactivos se convierten en un diferenciador clave en un entorno empresarial cada vez más impulsado por el saber y la información.

Generar ese activo que aporte valor desde los centros de investigación refieren las autoras Crespo y Ordoñez (2023) se fundamenta en la gestión estratégica de elementos clave como la cultura organizativa, la formación de investigadores, el estímulo a la investigación y el fortaleci-

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

miento de la estructura organizacional. Estos factores son pilares fundamentales que impulsan la creación de nuevo conocimiento dentro de los centros de producción científica, el cual se presenta principalmente a través de la publicación científica o artículo científico. Este último constituye la mejor vía para la visibilidad en el ámbito científico global, permitiendo posicionar a las instituciones y, por extensión, a los países dentro de los indicadores de desarrollo mundiales los cuales miden diversos aspectos del progreso económico, social y ambiental de los países.

Artículo Científico

Uno de los productos que mayor impacto dan a la producción científica y son tomados también en cuenta para generar los índices de desarrollo son los artículos científicos, así lo señala Serna et al (2023) cuando destaca el mismo como herramienta esencial en el mundo de la investigación, siendo la principal forma de comunicación en el mundo científico, estos instrumentos diseñados para compartir información científica por medio de la divulgación de los resultados de una investigación, son publicados bajo una rigurosidad normativa y ética por revistas especializadas. Al respecto y como lo expresa Crespo, Ordoñez (2023) el artículo científico es la entrada primaria de visualización al mundo de la ciencia el cual genera capital intelectual desde los centros de producción de nuevos saberes como son las universidades privadas.

En relación con la importancia previamente señalada, Serna et al. (2023) destacan también cómo este instrumento de comunicación contribuye al avance del conocimiento en un campo de estudio específico. Asimismo, resulta fundamental para evaluar la calidad del trabajo de los investigadores y su impacto en la comunidad científica. Adicionalmente, incrementa la reputación de los autores en su área, fortaleciendo su credibilidad y facilitando la obtención de financiamiento futuro, lo que, en última instancia, impulsa el desarrollo socioeconómico de las naciones, impactando positivamente en la calidad de vida de los habitantes.

Metodología

El tipo de investigación se clasificó como cuantitativa y documental, con un análisis bibliométrico, se basó fundamentalmente en la búsqueda de información de fuentes secundarias, específicamente indicadores estadísticos que provienen de bases de datos reconocidas internacionalmente como del Banco Mundial (2024), organismo que se consultó sus bases de datos para obtener series históricas de indicadores económicos y sociales relevantes., el análisis se basó en los datos publicados por dicha entidad hasta la fecha de la investigación, abarcando el período de 1996 a 2020, que representa el último registro disponible en su plataforma, así como también la plataforma SCImago Journal & Country Rank (2024) la cual ofrece una amplia base de datos altamente confiable y actualizada sobre revistas científicas, sus métricas bibliométricas sobre producción e impacto científico y el posicionamiento de países y regiones a nivel mundial.

Así mismo, se revisó material referido a la producción científica en Latinoamérica y Venezuela y cómo a través de las publicaciones científicas se puede generar capital intelectual. Los datos fueron sustraídos directamente de las estadísticas presentadas por los organismos citados y los mismos fueron ordenados en tablas, para el procesamiento de los datos, se empleó MS Excel como herramienta de recolección y análisis, generándose tablas y gráficos para facilitar la visualización de la información. El periodo de estudio abarco 20 años período comprendido entre 2000 – 2020, tiempo recomendado para realizar estudios del tipo bibliométricos los cuales permiten reflejar las tendencias o evolución de los diferentes indicadores, es importante resaltar que datos como él % PIB para Venezuela solo están registrados hasta el año 2016.

Resultados

Para evaluar el desempeño científico de Venezuela en el contexto internacional y latinoamericano, se analizaron indicadores clave como: a) investigadores dedicados a investigación y desarrollo por cada millón de personas, b) el número de artículos y publicaciones científicas, c) el % de inversión del PIB en investigación y desarrollo y por último las solicitudes de patentes en residentes. Estos índices permiten comparar el posicionamiento de Venezuela con otros países y regiones, como también evaluar su capacidad para generar nuevo conocimiento y posicionarse a nivel científico.

Tabla 1: Indicadores de ciencia y tecnología

País o Región	Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas)	Artículos y publicaciones científicas	%PIB	Solicitud de patentes, residentes
Mundo	**1.524**	**2.933.011**	**2,62**	**2,385,200**
Europa y Asia central	3.341	876.946	2,20	215.964
América Latina y el Caribe	**581**	**129.867**	**0,27**	**8.385**
Brasil	888	70.292	1,15	4.666
México	384	20.074	0,27	1.117
Colombia	90	9.297	0,29	432
Ecuador	402	2.845	0,44	35
Venezuela	**352**	**657**	**0,69**	**96**

Fuente: Banco Mundial, 2024

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

En primer lugar, la Tabla 1 presenta los indicadores mundiales de ciencia y tecnología previamente mencionados. Estos datos, obtenidos del Banco Mundial (revisión de diciembre de 2024), resumen el panorama global, latinoamericano y específicamente el caso de Venezuela. Es importante señalar que la actualización de la información por parte de este organismo internacional se extiende, principalmente, hasta el periodo 2020-2021, con variaciones entre países.

Como resultado de la revisión a las estadísticas mundiales de Ciencia y Tecnología del Banco Mundial consultada a finales del 2024, en los indicadores: a) cantidad de investigadores dedicados a la investigación y desarrollo, b) cantidad artículos y publicaciones científicas, c) porcentaje (%) del PIB invertido en I+D y finalmente d) cantidad de solicitudes de patentes, se observó la situación de Venezuela respecto a su relación a estos índices anteriores comparado con el Mundo en general, la zona de Europa y Asisia Central, Latinoamérica y el Caribe en general, así como también con la potencia americana Brasil, seguido por México en el continente. Se incluyó Colombia como país que comparte fronteras e idiosincrasia, así como también a Ecuador quien en los últimos años viene apoyando la gestión en investigación y desarrollo, los cuales se ven reflejados en las números a nivel mundial, González at el (2022).

Un primer balance muestra una desigualdad, entre las estadísticas del mundo, Europa, Asia Central contra Latinoamérica y Venezuela en todos los índices observados. Los datos ofrecidos por el Banco Mundial (2024) dan como resultado en materia de número de Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas) que Europa y Asia Central lideran en número de investigadores por millón de personas (3,341), seguidos por el promedio mundial (1,524). América Latina y el Caribe (581) y los países individuales de la región (Brasil, México, Colombia, Ecuador y Venezuela) están muy por debajo de estos valores, lo que sugiere una menor inversión en capital humano dedicado a I+D. Colombia tiene el valor más bajo (90) dentro de su región.

En materia de cantidad de publicaciones científicas, los datos recogidos por el Banco Mundial (2024) muestran que en promedio se ha publicado un promedio de 2.933.011 de las cuales casi el 30% de esa producción pertenece a Europa y Asia Central, mientras que solo un 4.4% corresponde a Latinoamérica y el Caribe, repartidas en 70.292 para Brasil, 20.074 México, Ecuador con 9.297, y finalmente solo 657 son de Venezuela donde en términos porcentuales es casi imperceptible.

En cuanto al indicador %PIB en ciencia y tecnología se tiene: que la inversión global en esta área es del 2.62% del PIB, esto representa el promedio mundial y sirve como punto de referencia para comparar diferentes regiones y países. Europa y Asia Central: como región invierte un promedio de 2.2% de su PIB, ligeramente por debajo del promedio mundial, por su parte, América Latina y el Caribe muestra un aporte significativamente menor en la materia, con solo el 0.27% del PIB.

A nivel Latinoamericano, Brasil lidera con una inversión del 1.15% del PIB, destacando como el país que más invierte en ciencia y tecnología dentro de la región. En cuanto a Colombia y Ecuador ambos ligeramente por encima del promedio regional con 0.29% y 0.44% respectivamente, mientras tanto, Venezuela invierte el 0.69% del PIB, siendo el segundo país que más invierte en la materia dentro de la región, aunque aún por debajo del promedio mundial.

Finalmente de la tabla nro. 1, se analizó la estadística de solicitudes de patentes por país o región en el área de ciencia y tecnología realizada por residentes, dando como resultado lo siguiente: A nivel mundial, se registraron 2.385.200 solicitudes de patentes de residentes representado el volumen total de solicitudes a nivel global. La tabla presentada evidencia una marcada disparidad en la producción de patentes a nivel mundial, con una concentración significativa en Europa y Asia Central del 9% de las solicitudes de patentes, con un total de 215.964 solicitudes, por su parte, América Latina y el Caribe, con un total de 8.385 patentes para un 0.4% con respecto a las solicitudes globales.

Del total de solicitudes de patentes de residentes en América Latina y el Caribe, Brasil concentra aproximadamente la mitad, liderando la región con 4,666 solicitudes. Esta cifra representa una contribución significativa al modesto volumen regional. En contraste, el resto de los países de la región presentan cifras considerablemente bajas, evidenciando una escasa actividad en este indicador. Destacan particularmente los casos de Ecuador, con apenas 35 patentes, y Venezuela, con 96, subrayando la limitada generación de propiedad intelectual en estas naciones.

Para sustentar los resultados anteriores, se presentan los datos de SCImago Journal & Country Rank,(2024) del ranking de publicaciones científicas a nivel mundial donde en el informe reflejan datos del organismo como, por ejemplo: número de publicaciones científicas anual, número de citaciones por documento y un índice que permite hacer un balance entre el número de publicaciones y las citas que reciben los artículos y revistas científicas como indicadores para medir la actividad científica a nivel mundial.

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

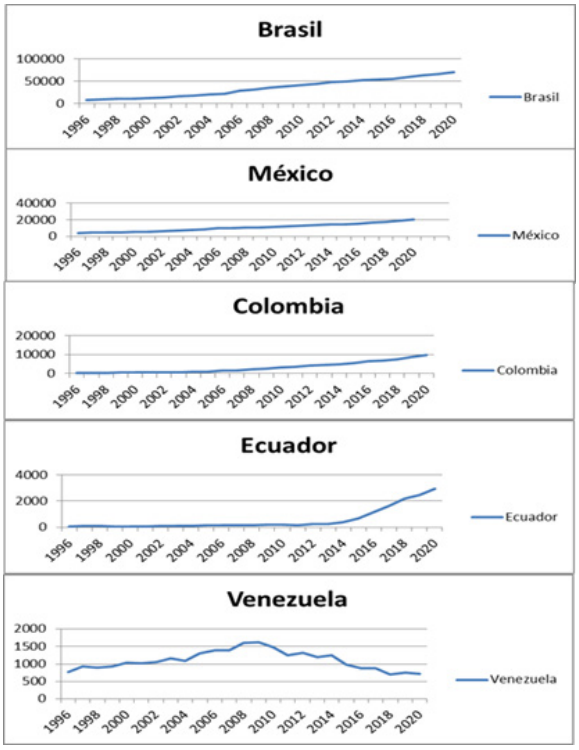
Tabla 2: Evolución de la posición de Venezuela en el ranking las publicaciones científicas

Posición de Venezuela	Año	Ranking
Mejor mundial	1997	49
Actual mundial	2023	105
Mejor latinoamericana	1997	5
Actual latinoamericana	2023	12

Fuente: SCImago Journal & Country Rank, 2024

La Tabla nro. 2 presenta un contraste interesante entre el desempeño de Venezuela en un ranking mundial de producción científica en dos momentos distintos: 1997 y 2023. Los datos nos permiten inferir lo siguiente: Descenso acelerado en el ranking mundial: Venezuela ha pasado de ocupar la posición 49 a nivel mundial en 1997 a la posición 105 en 2023, es decir, cayo 56 puestos indicando una disminución significativa en su producción científica a escala global en menos de 25 años y en referencia a su región, pasando del puesto 5 al puesto 12 en Latinoamérica, perdiendo el protagonismo adquirido y desarrollado a mediados del siglo XX en su región.

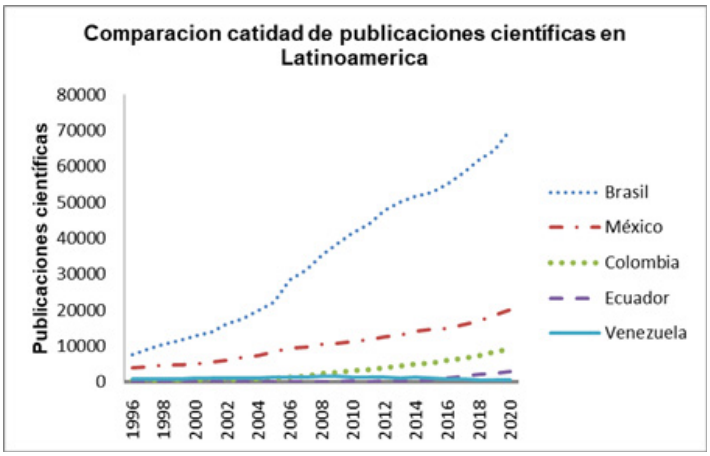
Grafico 1 Evolución entre Venezuela y países Latinoamericanos en producción científica en los últimos 20 años



Fuente: Banco Mundial, 2024

Las gráficas, ofrecen una visión general de la evolución de la producción científica en Brasil, México, Colombia, Ecuador y Venezuela durante un período de 20 años, a partir de la información mostrada en el gráfico, se puede destacar las siguientes tendencias generales: 1) Crecimiento sostenido en general en todos los países de la región, los cuales muestran una tendencia al alza en el número de publicaciones científicas a lo largo del período analizado. Esto indica un crecimiento sostenido en la actividad investigadora en la región, 2) diferentes ritmos de crecimiento, si bien casi todos los países muestran un crecimiento positivo, los ritmos de crecimiento varían significativamente. Algunos países, como Brasil, Colombia y Ecuador, presentan un crecimiento más acelerado en los últimos años.

Grafico 2. Comparación de cantidad de publicaciones científicas en Latinoamérica

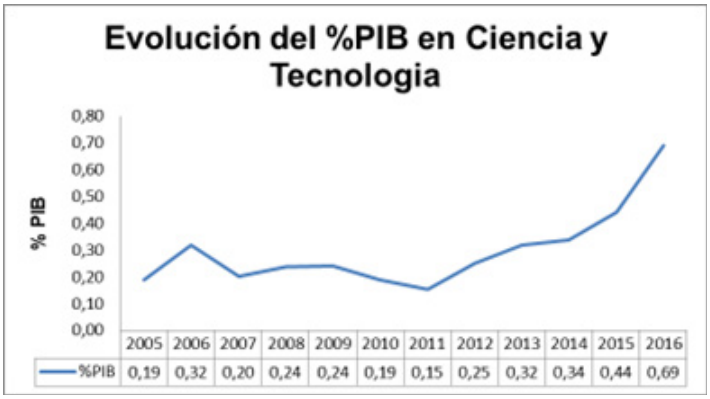


Fuente: Banco Mundial, 2024

Otra perspectiva que muestran las estadísticas se observa en el grafico nro. 2, donde la gráfica presenta un panorama comparativo de la producción científica en varios países de América Latina, incluyendo a Venezuela. A partir de ella podemos extraer las siguientes observaciones: a) tendencia general de crecimiento en la región, dominancia de Brasil quien destaca como el líder indiscutible de la región, con un crecimiento constante y sostenido a lo largo de los años b) México y Colombia muestran un crecimiento significativo en su generación de conocimiento nuevo y su difusión, aunque a un ritmo ligeramente inferior al de Brasil. c) para Venezuela, la gráfica revela una situación preocupante, la agónica situación de la producción de artículos científicos en Venezuela, donde la línea no despega del eje de las X, con una pendiente 0 desde hace más de 20 años.

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

Grafico 3 Evolución del % PIB en Ciencia y Tecnología



Fuente: Banco Mundial, 2024

La gráfica nro. 3 muestra la evolución del %PIB orientado a la inversión en ciencia y tecnología en Venezuela durante el periodo 2005-2016. Se observa una fluctuación en este indicador a lo largo de los años. Inicialmente, en 2005, lo destinado en esta área representaba un 0.19% del PIB, mostrando un incremento hasta alcanzar un 0.32% en 2006. Posteriormente, se observa un descenso hasta un mínimo de 0.15% en el año 2011. A partir de este punto, se muestra una tendencia al alza, con un crecimiento constante hasta llegar a su punto más alto en el periodo analizado, alcanzando un 0.69% del PIB en el año 2016. Este último valor sugiere un incremento significativo en la asignación de recursos a este sector al final del periodo registrado. Sin embargo cuando comparamos con los otros indicadores, a pesar de triplicar el apoyo del PIB los resultados en ningún indicador mundial de desarrollo muestran cifras de crecimiento, al contrario las cifras se van agravando en materia de producción intelectual.

Discusión

A continuación se discuten y analizan los resultados obtenidos para los diferentes indicadores mundiales en el área de ciencia y tecnología y la participación o contribución principalmente de Venezuela en el ámbito de visibilidad científica a nivel mundial. En referencia al indicador de Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas), Europa y Asia Central demuestran un fuerte enfoque en materia de científica, evidenciado por el alto número de investigadores por cada millón de habitantes.

América Latina y el Caribe, como región, tiene una concentración de investigadores significativamente menor en comparación con la media global, lo que sugiere una posible brecha en la capacidad científica y tecnológica. Dentro de América Latina y el Caribe, existe una variación considerable, Brasil tiene el mayor número de investigadores por cada millón de habitantes, pero aún se sitúa por debajo de la media. En el caso de Venezuela se encuentra en un 23% por debajo, lo que representa a pesar de las cifras mostradas que cuenta con personal dedicado a las tareas de ciencia y tecnología.

Continuando con el análisis de los datos en el indicador de numero de publicaciones científicas por año, se observó que existe una marcada diferencia en la producción científica a nivel mundial, con Europa y Asia Central liderando la producción y América Latina, incluyendo a Venezuela, presentando cifras significativamente menores. Europea y Asia Central concentran casi el 30% de la generación de conocimiento nuevo y su difusión mundial, contra casi los 3MM de publicaciones anuales globales, esta cifra representa un volumen considerable de conocimiento generado apoyado en la cantidad la inversión en investigación y la cantidad de investigadores. Por su parte, Latinoamérica y el Caribe muestran una cifra inferior de publicaciones científicas en comparación con otras regiones, con 129.867 publicaciones. De esas cifras Brasil presenta 70.292 liderando en su zona, sin embargo, aún representa una fracción a nivel mundial. Mientras Venezuela solo alcanza 687 publicaciones, es el país con menor generación de conocimiento de los analizados.

De modo idéntico, a los indicadores anteriores, existe una brecha significativa en la inversión en investigación y desarrollo (I+D) entre los países desarrollados y los países en desarrollo, particularmente en América Latina y el Caribe, donde, el mundo en promedio invierte 2.62% como porcentaje del PIB. Mientras que para Europa y Asia Central en específico, este promedio es de 2.20%, encontrándose ligeramente por debajo del promedio mundial.

De nuevo Latinoamérica y el Caribe con un promedio de solo 0,27%, la región se encuentra significativamente por debajo del promedio mundial y de Europa y Asia Central, indicando una menor prioridad en el gasto en el área de ciencia y tecnología. Brasil por su parte, al igual que los indicadores anteriores lidera la región con un 1.15% para I+D, lo que lo ubica por encima del promedio latinoamericano. Mientras, México, Colombia y Ecuador presentan niveles de inversión en I+D similares, alrededor del 0,3% del PIB, sin embargo, aún están lejos de los niveles de los países desarrollados.

Ahora bien, en este indicador, Venezuela destina un 0.69% de su PIB a investigación y desarrollo, un aporte considerablemente superior al promedio latinoamericano. No obstante, esta inversión no se traduce proporcionalmente en una producción científica robusta ni en un número de investigadores dedicados a ciencia y tecnología que se corresponda con el nivel de gasto. Al comparar con otros países de la región, particularmente México, Ecuador y Colombia, se observa que estos alcanzan una generación de conocimiento superior invirtiendo un porcentaje menor

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

de su PIB. Esta disparidad sugiere una posible ineficiencia en la gestión de lo presupuestado en el área, al no obtener resultados tangibles que reflejen el esfuerzo económico realizado en materia de investigación y desarrollo.

Por último el indicador de número de solicitudes de patentes también sigue una tendencia similar, con Europa y Asia Central liderando significativamente, lo que sugiere una robusta actividad de investigación y desarrollo, así como un sistema de protección de la propiedad intelectual consolidado. Esto indica una mayor capacidad de innovación para estas regiones. En contraste, América Latina y el Caribe en su conjunto presenta un número mucho menor de solicitudes, mostrando una brecha considerable en comparación con las regiones líderes en este indicador. En el caso de Venezuela, el país registra el número más bajo de solicitudes de patentes entre los países latinoamericanos mostrados en el cuadro, con tan solo 96. Esta aparente contradicción podría sugerir que, si bien ha habido un esfuerzo en la inyección de recursos económicos en el sector, estos no se han traducido directamente en una producción significativa de invenciones patentables por residentes.

Existe una correlación general entre el número de investigadores, la producción científica y las solicitudes de patentes. Los países y regiones con más investigadores tienden a tener un mejor desempeño en los indicadores anteriores. Sin embargo, la eficiencia de la inversión en I+D varía, por ejemplo, Venezuela tiene un %PIB relativamente más alto que otros países de América Latina, pero la generación de artículos y número de patentes son muy bajos, lo que sugiere una posible ineficiencia en los resultados esperados. Por su parte, América Latina y el Caribe, en general, muestran un bajo desempeño en todos los indicadores en comparación con el promedio mundial y Europa y Asia Central. Esto refleja los desafíos que enfrenta la región en términos de apoyo al área de ciencia y tecnología, desarrollo de capital humano y capacidad de innovación.

Conclusiones

El análisis de los indicadores de ciencia y tecnología de organismos multilaterales y otras fuentes, revelan una marcada diferencia entre Venezuela y los países desarrollados, así como, con sus vecinos latinoamericanos, en términos de producción y visibilidad científica global. El panorama experimento un cambio sustancial en las últimas dos décadas para el país. Las estadísticas demuestran una caída significativa donde Venezuela, que alguna vez lideró la región, ahora se encuentra rezagada, superada por países como Colombia y Ecuador, entre otros en materia de capital intelectual medida en producción científica.

Una conclusión interesante a destacar es que a pesar del aumento en el gasto de ciencia y tecnología, en términos del %PIB, los resultados obtenidos en Venezuela no se corresponden con lo esperado, existe una desconexión entre inversión y resultados deseados, haciéndose necesario realizar un análisis más detallado de la forma en que se ha distribuido el dinero destinado a esta materia, identificando las áreas en las que se han obtenido mejores resultados y aquellas en las que se han presentado mayores dificultades y cuales han sido las causas de tan baja eficiencia.

Esta discrepancia se evidencia al comparar a Venezuela con otros países latinoamericanos como Ecuador, Colombia y México, los cuales, con un porcentaje del PIB destinado a investigación y desarrollo considerablemente menor, muestran un desempeño superior en la producción de artículos científicos. Esto sugiere que la relación entre la inversión en I+D y los resultados en términos de generación de nuevo conocimiento no es directa ni proporcional en el caso de Venezuela.

Para mejorar la situación en materia de producción científica, es fundamental analizar los casos de éxito de países como Colombia y Ecuador. Estos países, a pesar de contar con un menor porcentaje del PIB destinado a I+D, han logrado posicionarse de manera más favorable en el escenario científico internacional. En el caso de Venezuela, el descenso en el ranking mundial plantea importantes desafíos para el país en materia de políticas públicas, orientadas hacia el desarrollo de la ciencia y tecnología. Para revertir esta tendencia, es necesario implementar políticas públicas que fomenten la investigación, la innovación y la formación de recursos humanos altamente calificados. Estas estadísticas tienen que ser estudiadas y transformadas en beneficio de la sociedad venezolana.

Dando respuesta a ¿Cuáles han sido los factores determinantes en la evolución de la producción científica en Venezuela entre 2000 y 2024, y cómo se comparan con las tendencias observadas en otros países de América Latina?, lo anterior lleva a concluir que la baja producción intelectual en Venezuela no se explica únicamente por la compleja relación de factores socioeconómicos, políticos y la migración masiva ocurrida en los últimos 20 años como lo señalan los investigadores en esta materia, sino que a los elementos anteriores se suma otro factor a considerar: la baja productividad, es decir la relación de inversión contra los resultados observados en los indicadores económicos.

Con los resultados y conclusiones surgidas de esta investigación, surge entonces la necesidad de cuestionar eficiencia de la inversión actual: ¿hacia dónde se dirigen los recursos?, ¿qué tipo de proyectos se están desarrollando?, y ¿por qué no se refleja un mayor impacto del país en el ámbito científico, a pesar de un apoyo en I+D superior a la de otros países de la región?

En resumen, a pesar de los esfuerzos en inversión en ciencia, tecnología e innovación mostrada en los datos mundiales, no se ha logrado recuperar el impulso científico de finales del siglo XX. Para revertir esta tendencia, es imperativo priorizar la formación de talento humano

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

altamente calificado, invertir en educación superior e investigación, y fomentar la colaboración internacional entre otras acciones para impulsar el desarrollo científico e intelectual en Venezuela.

Referencias Bibliográficas

Arellano, P., Calisto, C., & Peña, P. (2022). Evaluación de la investigación cientifica: mejorandolas políticas científicas en Latinoamérica. Revista Española de Documentación Científica, 45(3).

Aveiga, V., Rodríguez, L., Vélez, A. (2019). La producciòn cientìfica: una experiencia del centro de investigaciones de estudio de las ciencias sociales. Revista Didasc@lia: D&E. Vol. X. Año 2019. Número 2, Abril-Junio.

Banco Mundial. (2024). Indicadores de Ciencia y Tecnología. Obtenido de https://www.bancomundial.org

Cálix, C., N úñez, J.,(2020). Capital Intelectual en el éxito de las empresas: La clave determinante en la era del conocimiento.Editorial C&N.

Crespo, M., & Ordoñez, M. (2023). Modelo de gestión del conocimiento como generador de capital intelectual en centros de investigación. Memorias del I Encuentro Internacional de Saberes en Investigación I muestra de centros de investigaciòn “Dr. Oscar Belloso Medina” Isbn:. 978-980-414-107-2

Crespo, M. (2021). Facilitadores de la gestión del conocimiento como generador de capital intelectual en centros de investigación. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, ISSN-e 1856-6189, Vol. 18, Nº. 2, 2021, págs. 84-102

Diez, E., Frites, Y., Ordonóñez, L., Pineda, J., Requena, J., & Romero, S. (2021). Migración de investigadores Venezolanos: Impactos e implicaciones de políticas públicas. Interciencia, 46(1), 8-18.

Flores, E., Meléndez, J., & Mendoza, R. (2019). Producción científica como medio para la transformación social desde las universidades. Revista Scientific, 4(14), 62-84, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.3.62-84

González-Parias, C., Londoño-Aria, J., & Giraldo-Mejía, W. A. (2022). Evolución de la producción científica en América Latina indexada en Scopus 2010-2021. Bibliotecas Anales de Investigación, 18(03), 1-14.

Requena, J. (2021). Auge y caída de la investigación científica en Venezuela. Interciencia, 46(12).

Scimago Journal & Country Rank. (2024). Country Ranks. Obtenido de https://www.scimagojr.com/

Scimago Lab, (2024). Producción e impacto científico en el mundo. https://www.scimagolab.com/produccion-e-impacto-cientifico-en-el-mundo/

Serna, G.,Gutierréz, G.,Zenozain, C.,Negrete, R.,Yanowsky,G.,Portugal, K.,(2023). Artículos Científicos, Preparación, diseño y publicación. InstitutoUniversitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi, Peru.

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 22 - 29
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

Gobierno abierto y electrónico como herramientas para la transformación del modelo de gerencia pública

Quintero Medina, Jennifer

Certificado Postdoctoral en Integración y Desarrollo Latinoamericano (URBE), Certificado Postdoctoral en Estado, Políticas Públicas y Paz Social (URBE), Certificado Postdoctoral en Gerencia Pública y Gobierno (URBE), Doctora en Ciencias Políticas (URBE), Magíster Scientiarum en Derecho del Trabajo (URBE). Abogada (LUZ). Docente-investigador. Miembro del Comité Académico de la Especialización de Gerencia Tributaria (UJGH). Profesora en la Cátedra Entorno Legal de las Organizaciones en la UJGH. PEI Nivel B. Investigador adscrito a la Línea de Investigación de sostenibilidad ambiental URBE SUSTENTABLE. https://urbesustentable.urbe.edu/ Científica indexada en el AD Scientific Index 2024 (Ranking Mundial de Científicos), en reconocimiento a su alto impacto y productividad investigadora en Venezuela en las Ciencias Politicas y Politicas Internacionales.

Correo Electrónico: Jennifer.quintero@ujgh.edu.ve

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0471-8418

Ordoñez Soto, Bárbara

Doctorante en el Programa de Cs Administrativas (UNERB). MSc. Informática Educativa (URBE). Ing. en Electrónica (URBE). Decana de la Facultad de Ingeniería en la UJGH. Investigador adscrito a CICTEI -UJGH.

Correo Electrónico: barbara.ordónez@ujgh.edu,ve

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4958-2841

RESUMEN: El presente artículo se enmarca en la Gerencia Pública 4.0 y aborda la consolidación del gobierno electrónico y el gobierno abierto como un modelo integrado de gestión pública en la era digital. Su objetivo es analizar este proceso de consolidación, describiendo su alcance en Latinoamérica e identificando los factores y desafíos de su implementación en Iberoamérica. La investigación emplea un enfoque documental-descriptivo, mediante una revisión sistemática de literatura académica, documentos oficiales e informes internacionales. La fundamentación teórica se centra en la filosofía del gobierno abierto, que promueve un rol activo de la ciudadanía (Oszlak, 2015) como respuesta a modelos de gestión agotados (Valenzuela, 2013), tomando como base la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2006) y los lineamientos de transparencia proactiva (Obama, 2009). El estudio describe cómo la incorporación estratégica de las TIC y los principios de gobierno abierto redefinen la gestión pública. Entre los resultados, se identifican los elementos clave que sustentan la modernización del Estado y la transformación cultural hacia un modelo centrado en el ciudadano, basado en la digitalización y la rendición de cuentas. Se concluye que el estudio aporta una base teórico-práctica que respalda la transformación del modelo de gerencia pública, destacando la importancia de la gobernanza digital, la interoperabilidad y la inclusión para construir administraciones más transparentes, eficientes y democráticas.

PALABRAS CLAVE: Gobierno abierto, gobierno electrónico, gerencia pública.

Introducción

Partiendo de que el gobierno, en su significado más tradicional, hace referencia al conjunto de instituciones públicas, que componen el aparato a través del cual el Estado ejerce su poder sobre la sociedad; por lo que su acción se ejecutada a tenor de las distintas leyes, reglamentos, decretos y órdenes que van encaminadas a darle cumplimiento a los mandatos constitucionales.

Es por medio del Gobierno, que el Estado conoce las demandas de la sociedad, y le da solución a sus problemáticas. Este ejerce el poder, en la medida que sus aparatos o instituciones, intervienen

Open Data and Digital Government as Drivers for Change in the Public Management Paradigm

ABSTRACT: This scientific article is framed within the theme of Public Management 4.0 and addresses the consolidation of Electronic Government (E-Government) and Open Government as an integrated public management model in the digital age. The main objective is to understand this consolidation process by describing its scope in Latin America and determining the factors and challenges of its implementation in Ibero-America. The research employs a documentary-descriptive approach, utilizing a systematic review of academic literature, official documents, and international reports. The key theoretical foundation focuses on the new philosophy of Open Government, which promotes an active role for citizens (Oszlak, 2015) as a response to exhausted management models (Valenzuela, 2013). Furthermore, it is based on the Ibero-American Charter of Electronic Government (2006) and the guidelines for proactive transparency (Obama, 2009). The study describes how the strategic incorporation of information and communication technologies (ICTs) and the principles of open government (transparency, participation, and collaboration) redefine public management. Among the most relevant results, key elements supporting the modernization of the State and the necessary institutional cultural transformation towards a citizen-centered public management model—based on digitalization and accountability—are identified. In conclusion, the study provides a solid theoretical and practical basis that supports the transformation of the public management model, highlighting the importance of digital governance, interoperability, and technological inclusion to build more transparent, efficient, and democratic public administrations.

KEYWORDS: Open government, Electronic government, Public management.

Dados Abertos e Governo Digital como Motores de Mudança no Paradigma da Gestão Pública

RESUMO: Este artigo científico insere-se no tema da Gestão Pública 4.0 e aborda a consolidação do Governo Eletrônico (E-Government) e do Governo Aberto como um modelo integrado de gestão pública na era digital. O objetivo principal é compreender esse processo de consolidação, descrevendo seu alcance na América Latina e determinando os fatores e desafios de sua implementação na Ibero-América. A pesquisa utiliza uma abordagem documental-descritiva, baseada em revisão sistemática da literatura acadêmica, documentos oficiais e relatórios internacionais. O fundamento teórico central concentra-se na nova filosofia de Governo Aberto, que promove um papel ativo dos cidadãos (Oszlak, 2015) como resposta a modelos de gestão esgotados (Valenzuela, 2013). Além disso, apoia-se na Carta Ibero-Americana de Governo Eletrônico (2006) e nas diretrizes de transparência proativa (Obama, 2009). O estudo descreve como a incorporação estratégica das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e dos princípios do governo aberto (transparência, participação e colaboração) redefinem a gestão pública. Entre os resultados mais relevantes, identificam-se elementos-chave que sustentam a modernização do Estado e a necessária transformação cultural institucional rumo a um modelo de gestão pública centrado no cidadão — baseado na digitalização e na prestação de contas. Em conclusão, o estudo oferece uma base teórica e prática sólida que respalda a transformação do modelo de gestão pública, destacando a importância da governança digital, da interoperabilidade e da inclusão tecnológica para construir administrações públicas mais transparentes, eficientes e democráticas.

PALAVRAS-CHAVE: Governo aberto, Governo eletrônico, Gestão pública.

Données Ouvertes et Gouvernement Numérique comme Moteurs de Changement dans le Paradigme de la Gestion Publique

RÉSUMÉ: Cet article scientifique s'inscrit dans le thème de la Gestion Publique 4.0 et traite de la consolidation du Gouvernement Électronique (E-Government) et du Gouvernement Ouvert comme modèle intégré de gestion publique à l'ère numérique. L'objectif principal est de comprendre ce processus de consolidation en décrivant sa portée en Amérique latine et en déterminant les facteurs et défis de sa mise en œuvre en Ibéro-Amérique. La recherche adopte une approche documentaire-descriptive, fondée sur une revue systématique de la littérature académique, des documents officiels et des rapports internationaux. Le fondement théorique essentiel repose sur la nouvelle philosophie du Gouvernement Ouvert, qui encourage un rôle actif des citoyens (Oszlak, 2015) en réponse aux modèles de gestion épuisés (Valenzuela, 2013). De plus, il s'appuie sur la Charte Ibéro-Américaine du Gouvernement Électronique (2006) et sur les lignes directrices de la transparence proactive (Obama, 2009). L'étude décrit comment l'intégration stratégique des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des principes du gouvernement ouvert (transparence, participation et collaboration) redéfinissent la gestion publique. Parmi les résultats les plus pertinents, sont identifiés des éléments clés qui soutiennent la modernisation de l'État et la nécessaire transformation culturelle institutionnelle vers un modèle de gestion publique centré sur le citoyen basé sur la numérisation et la responsabilité. En conclusion, l'étude fournit une base théorique et pratique solide qui appuie la transformation du modèle de gestion publique, en soulignant l'importance de la gouvernance numérique, de l'interopérabilité et de l'inclusion technologique pour construire des administrations publiques plus transparentes, efficaces et démocratiques.

MOTS-CLÉS: Gouvernement ouvert, Gouvernement électronique, Gestion publique.

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

en la vida de la sociedad; la mediación que se da entre instituciones gubernamentales y la sociedad, lo llevan a establecer vínculos que se manifiestan concreta y claramente en la estructura burocrática conocida como Administración Pública. La administración pública, puede ser definida como el conjunto de instituciones o órganos que conforman el Gobierno, donde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de esas instituciones o órganos.

Ahora bien, los cambios que ha experimentado la sociedad en todo el mundo, durante los últimos veinte años, ha llevado a los Gobiernos a replantear sus sistemas políticos, económicos y sociales, lo cual involucra el tema de la comunicación, es decir, la forma o manera como estos interactúan con sus ciudadanos; lo cual ha dado origen nuevos escenarios, donde lo que imperan son la utilización de las nuevas tecnologías, específicamente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), así como el internet, las cuales sirven de herramienta al servicio de todos los espacios del quehacer social, incluyendo el uso de los mismos por parte de los órganos de la Administración pública en sus diferentes niveles. .

Entretanto, todo lo antes indicado conlleva a presuponer los retos que enfrenta en el siglo XXI los modelos de gestión pública imperantes en la actualidad, especialmente, en atención a las necesidad de garantizar la transparencia, eficacia y eficiencia de sus procesos, aunado a la inclusión de nuevos aspectos vinculados al modelo Democracia Participativa imperantes en los países latinoamericanos, donde priva el control desde una perspectiva ciudadana y no estrictamente interinstitucional. La palanca de cambio del funcionamiento de las Administraciones Públicas no está en la mejora interna de su funcionamiento, por importante que ello sea, sino en su capacidad de servir y responder a las necesidades públicas; planteándose como un necesidad inminente la reforma, automatización y modernización de los mismos, por cuanto el uso de las herramientas tecnológicas permitirían mejorar sus procesos administrativos sino también la inclusión y participación de la ciudadanos en dicha gestión.

Los Estados han declarado que el uso de las tecnologías de información y comunicación, como una política de vital importancia para alcanzar una verdadera transformación del Estado en bajo el esquema de una sociedad de información tal como se establecido en presente siglo, cambiando vertiginosamente los parámetros sobre nuevas forma de gobernar, donde integración de los actores sociales y el Estado, constituye una interacción e interoperabilidad para de manera conjunta puedan lograr satisfacer las demandas de la sociedad y con ello, el desarrollo del país, para lo cual el empleo de la plataforma tecnológica es un requerimiento indispensable, comportando un soporte que permite el enlace y comunicación entre las los actores intervinientes en el hacer público para alcanzar dichos fines.

Por lo que, con respecto al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en la gestión de la administración pública, implica un cambio de paradigma, en el sentido de que el rol del estado se centra básicamente en promover la participación de todos los actores para la construcción conjunta de las políticas y la planificación, coordinar su actuación en la ejecución, fortalecer la oferta, incentivar la demanda y promover la participación del sector privado en el financiamiento y desarrollo de las actividades de ciencia y tecnología, siendo esto el punto de partida de la Gobernabilidad electrónica, incorporando para ello, elementos característicos de un nuevo modelo de gestión pública conocido en diversos instrumentos y documentos internacionales, tales como la UNESCO, el CLAD en su Carta Iberoamericana, como “Gobierno Electrónico”.

Secuencia histórica de crisis sociales, políticas, económicas y financieras. Deficiente tratamiento de los asuntos públicos por lo actores gubernamentales. Nuevas modalidades como la NGP incapaces de paliar los efectos producidos. Surgimiento de nuevos actores y roles en el espacio público que buscan canalizar demandas ciudadanas insatisfechas. Necesidad de abrir el gobierno a otros y a sí mismo para crear un panorama institucional y político menos complejo.

Ahora bien, a este cambio suscitando con la incorporación de la concepción del gobierno electrónico en la administración pública, se plantea en base a esta el tendencia el resurgimiento de una noción que se fundamenta en la misma estructura y principios democráticos como lo es la figura del Gobierno Abierto, que se retoma con la idea de utilizar las TICs para consolidar la misma. Al respecto, expresan Calderón y Lorenzo (2010) la idea de gobierno abierto no es nueva, es tan vieja como la propia democracia y subyace a la mayoría de las constituciones y leyes fundamentales de los estados occidentales modernos.

Es por ello, que en un mundo en constante evolución, donde la tecnología y la información fluyen a un ritmo vertiginoso, la necesidad de reinventar la forma en que se gestiona lo público se vuelve cada vez más imperiosa. Es en este contexto que el gobierno abierto y digital surge como una brújula fundamental para navegar hacia un futuro más transparente, eficiente e inclusivo.

Este enfoque innovador se presenta como un cambio de paradigma en la Gerencia Pública, abandonando los modelos tradicionales y apostando por una gestión más horizontal, colaborativa y participativa. Se trata de un llamado a la acción, una invitación a abrir las puertas de las instituciones y permitir que la ciudadanía sea parte activa en la toma de decisiones. Se abordaran los desafíos que se presentan en este camino transformador, desde la resistencia al cambio hasta la brecha digital que aún persiste en algunos sectores de la población. Sin embargo, también destacaremos las iniciativas inspiradoras que ya

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

están dando forma a un futuro más abierto y digital en la Gerencia Pública.

En definitiva, esta investigación busca encender la llama del interés por el potencial transformador del gobierno abierto y electrónico en la Gerencia Pública. Es una invitación a sumarse a este viaje hacia un futuro más transparente, eficiente e inclusivo, donde la ciudadanía y las instituciones públicas trabajen juntas para construir un bien común.

En términos de estructura, el artículo se desarrolla en las siguientes secciones: En primer lugar, se presenta la fundamentación teórica, abordando los conceptos clave de Gobierno abierto, Gobierno electrónico y la transformación del modelo de Gerencia Pública. Seguidamente, se describe la metodología de investigación implementada. Posteriormente, se detallan los Resultados obtenidos de la revisión. Finalmente, se presentan las conclusiones que resumen los hallazgos más relevantes.

Fundamentación Teórica

Del Gobierno electrónico al gobierno abierto

La modernización del Estado ha transitado por diversas etapas, siendo la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) el catalizador principal de estos cambios. Inicialmente, el Gobierno Electrónico se definió como la aplicación de las TIC para modernizar la gestión pública, buscando una mayor eficiencia y agilización de los trámites (G2C, G2B).

En el Consenso de Washington de la Casa Blanca en 1990, dictaminó el carácter estratégico de las reformas estructurales para el crecimiento económico y la equidad social y nace el nuevo modelo de Gerencia Pública. Páez y Castañeda (2007),..."ante este nuevo paradigma de organización de la sociedad, se le impone una inminente reconfiguración al Estado". Propósito la reforma y modernización del estado mejorar los servicios ofrecidos a los Ciudadanos y Aumentar la transparencia y reducir la corrupción.

Para Araya (2005) plantea que el gobierno electrónico en términos genéricos, es el uso de las TIC e Internet como herramienta para reconfigurar y optimizar los procesos relacionados con la determinación, asignación y uso de bienes y servicios públicos.

De acuerdo a las opiniones de Rodríguez (2004) y la Carta Iberoamérica de Gobierno Electrónico (2006) destacan que esta modalidad de gestión a través de la implementación de la plataforma tecnológicas facilita la forma de garantizar los procesos de la administración pública de forma más eficiente y al mismo, permite la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, logrando una gestión transparente y logro los fines del Estado.

Destacan Páez y Castañeda (2007) que el gobierno-e es un modelo interactivo de gestión pública que se inspira en el empoderamiento de los ciudadanos y las organizaciones en general, a través del uso con sentido de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, especialmente de Internet, entendiendo que está es una red de redes humana con características novedosas y particulares que se transforma permanentemente.

Se puede complementar esta idea según lo expuesto por Urdaneta, Fernández y Govea (2005) el gobierno electrónico también se ha definido como un modelo democrático híbrido (representativo y participativo) donde el ciudadano ejerce mayor poder y control, por medio de herramientas informáticas avanzadas que le otorgan información y capacidad de interacción y participación sobre el proceso de toma de decisiones en situaciones que lo afecten.

El uso de las TIC por parte de la Administración Pública implicó un cambio de paradigma donde el rol del estado se expandió, pasando de la mera prestación de servicios a la promoción de la participación de todos los actores en la construcción de políticas y la planificación. La transición "Del Gobierno Electrónico al Gobierno Abierto" radica en que la concepción inicial sirvió como punto de partida para la Gobernabilidad electrónica, incorporando elementos de un nuevo modelo de gestión pública (Reilly, 2002).

El Gobierno electrónico entendido como un modelo de gestión pública como el paradigma del modelo de la gerencia publica, contrae una serie de aspectos que lo caracterizan y distingue de los anteriores modelos de gestión. Se puede sintetizar que los tres elementos esenciales de GE son:

- La Tecnologías de información y Comunicación (TIC).
- Transparencia.
- Accesibilidad.

Gobierno abierto: un nuevo paradigma de gestión

El concepto de gobierno abierto (Open Government) se configura como un modelo de gestión pública que integra transparencia, participación ciudadana y colaboración como pilares esenciales. Es considerado un cambio de paradigma filosófico que busca transformar la concepción y prácticas de la gestión pública más allá de la mera digitalización de trámites.

El resurgimiento de la noción de Gobierno Abierto se plantea como una respuesta directa a los modelos de gobernanza que no han terminado de solidificarse y a los modelos de gestión pública agotados frente a las altas expectativas ciudadanas y los desafíos de la democracia.

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

Oszlak (2015) afirma que el Gobierno Abierto es una nueva filosofía que reconoce un rol activo y permanente a la ciudadanía en todo el ciclo de las políticas públicas, estableciendo una relación de doble vía con los gobiernos, todo ello facilitado por el uso estratégico de las TICs.

Mientras Valenzuela (2013) complementa que el gobierno abierto se propone como una nueva forma de organización pública, ante modelos de gobernanza que no han terminado de solidificarse, así como modelos de gestión pública agotados frente a las altas expectativas de la ciudadanía que se observan insatisfechas, y ante un andamiaje institucional que no termina de fortalecer la rendición de cuentas.

Su marco teórico, por tanto, se sustenta en tres dimensiones clave:

1. **Transparencia proactiva:** entendida como la publicación de información relevante (datos abiertos) para que la ciudadanía pueda ejercer control (Obama, 2009). La transparencia tiene un alto impacto en la sociedad y se está adoptando como una política pública (Hernández, 2011).

2. **Participación ciudadana:** eje de concreción democrática que permite a los ciudadanos influir en la toma de decisiones (Valenzuela, 2013). La participación ciudadana y las redes sociales apuntalan el desarrollo de los Gobiernos Abiertos (Hernández, 2011).

3. **Colaboración:** el fomento de la cocreación de soluciones y políticas públicas entre gobierno, sector privado y sociedad civil. El pilar de la colaboración se entiende como la generación de nuevos espacios de encuentro, diálogo y trabajo que favorezcan la co-creación de iniciativas y co-producción de nuevos servicios públicos (Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, 2016).

Estos tres pilares, habilitados por la infraestructura del gobierno electrónico (Rodríguez, 2004), son el fundamento teórico para la transformación del modelo de Gerencia Pública hacia la Gerencia 4.0, un modelo adaptado a la era digital, más transparente, eficiente y democrático (Solorzano-Calero y Vegas-Meléndez, 2022).

Transformación del modelo de gerencia pública

La transformación del modelo de gerencia pública se sustenta en enfoques sistémicos, gobernanza inteligente y adaptación tecnológica, integrando principios de la Cuarta Revolución Industrial y participación ciudadana. El Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2024) propone un modelo basado en cuatro pilares: productividad social, integridad, gestión cultural y desarrollo de equipos.

Este enfoque prioriza la gestión estratégica holística y la adaptación a herramientas digitales para optimizar servicios públicos, articulando el Programa Servidor Público 4.0 con competencias en innovación abierta y gestión en red. Por su parte, el CLAD (2020) destaca la necesidad de superar el modelo burocrático weberiano mediante relaciones democráticas Estado-ciudadanía y eficiencia contractual.

Desafíos del gobierno electrónico al gobierno abierto como parte del nuevo modelo de gerencia pública

Desafíos o barreras del Gobierno Abierto

Es menester señalar que existe una clara distinción de estos concepciones en ámbito de la gerencia publica, tal como indican Calderón y Lorenzo (2010) que cuando hablamos de e-administración nos referimos a la aplicación de las TIC y sus herramientas a los procedimientos administrativos preexistentes, es decir, no estamos hablando de cambios en los valores o procedimientos, sino de pura tecnología. No repensamos la administración, solo tecnificamos procesos El e-government no transforma la sociedad, simplemente –y no es poco– hace más fácil la vida a los ciudadanos. Por el contrario cuando hablamos de Open Government estamos hablando fundamentalmente de valores, hablamos de repensar administraciones y gobiernos, sus procedimientos y sus dogmas.

En cuanto a la incorporación elementos y factores del gobierno abierto en el modelo de gestión pública en este mundo globalizado, trae consigo diversos retos y obstáculos que pueden constituirse en ciertas limitantes para verdadera consolidación, pueden considerarse la opinión expresada por Calderon y Lorenzo (2010) al expresar ciertas barreras que pueden presentarse a la integración de esta concepción en la administración pública, clasificadas de la siguiente forma:

- **Cambio cultural:** es imprescindible entender cuál es el objetivo de la Administración y de todos los que trabajan en ella. El verdadero objetivo de la Administración es servir a los ciudadanos y el ciudadano debe estar en el centro de la gestión. Conseguir esto en la Administración pública significa una revolución cultural en forma de hacer las cosas y en las actitudes de los trabajadores de lo público.

- **Cambio en los procesos:** los procesos en la administración pública no han sido diseñados para servir a los ciudadanos y por lo tanto deben reingeniarse todos los procesos para conseguir que así sea. Si los procedimientos no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan en nada, hay que eliminarlos o cambiarlos.

- **Cambio en la organización:** las organizaciones públi-

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

cas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que nada tienen que ver con la eficacia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.

- **Cambio en las formas de relación**: del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación on-line, de la obligación a la presencia física a las facilidades de relación, etc.

Por su parte, Ramírez, A y Güemes; M. (2012) citando a (Geddes, 1994), consideran que más allá de la voluntad política y el liderazgo que suele demandarse para iniciar e implementar proyectos reformistas en materia de gobierno y administraciones públicas, existen algunas cuestiones poco problematizadas en la literatura que son, sin embargo, clave del éxito en materia de resultados.

Al respecto, los citados autores consideran tres de estas complejas cuestiones: las capacidades estatales, la cultura organizacional de las administraciones públicas y la confianza de los ciudadanos en las instituciones (especialmente en el servicio civil o función pública). Las dos primeras cuestiones refieren a la estructura y funcionamiento interno del Estado y remiten a un viejo, pero aún pendiente, desafío de la región latinoamericana: la construcción de burocracias modernas.

El tercer punto refiere a un fenómeno que podría pensarse externo e independiente de las administraciones públicas, pero que, sin embargo, está plenamente influido por el accionar de las mismas, y que es a su vez central en el desempeño eficaz de sus tareas: que se referiere a la confianza institucional.

Bajo la idea de infraestructura interna se alude a la importancia que tiene para el logro de objetivos sociales un servicio civil de excelencia, que ingrese a la función pública a razón del mérito y que se vuelque al servicio.

En lo que se refiere a la cultura organizacional, lo que se intenta remarcar en este punto es que el funcionamiento del gobierno abierto presupone burócratas con habilidades relacionales y disposición al diálogo, ya sea entre distintos niveles y áreas de la administración pública como con la ciudadanía y los actores sociales (quienes aportarán conocimientos y recursos necesarios para asumir y resolver de manera conjunta los desafíos actuales).

Plantea Oszlak (2014) en general, los supuestos en que se fundan estas utopías reconocen la necesidad de que varias condiciones se encuentren vigentes:

- La información sobre operaciones y acciones de grandes organizaciones que afectan los intereses ciudadanos, debería ser rica, profunda y rápidamente disponible para el público.

- La cantidad de información disponible debería ser proporcional al grado en que esas organizaciones pueden amenazar los intereses de los ciudadanos.

- La información debería hallarse organizada y ser provista de manera tal, que resulte accesible a los individuos y grupos sociales que necesiten utilizarla.

- Las estructuras sociales, políticas y económicas de la sociedad deberían organizarse de modo tal, que esos grupos e individuos puedan actuar sobre la base de la información pública revelada y divulgada.

Otro aspecto que representa un desafío el relativo al open data, o datos abiertos, que de acuerdo con el Banco Mundial, el concepto de datos abiertos es entendido como una práctica basada en la idea de que los datos o la información creados por la Gobierno pertenecen a la sociedad. Dicha información es compartida, a través de una plataforma web, sin ninguna forma de protección legal en formatos abiertos y estándares con una estructura de fácil comprensión para que la misma pueda ser utilizada por los ciudadanos. Dado que son financiados y recopilados con dinero público, la información contenida en estos datos es pública y debe estar a disposición de cualquier ciudadano y para cualquier fin.

La Agenda 2030 del banco mundial, con objetivos universales de desarrollo sostenible (ODS), afirma que "se requerirán capacidades e innovación para promover la integración de políticas, mejorar la rendición de cuentas pública, promover la participación de más sociedades inclusivas, así como garantizar los servicios públicos equitativos y eficaces para todos, en especial para los grupos más pobres y vulnerables. Las Tics y el gobierno electrónico son herramientas importantes para alcanzar estos objetivos" (UN, 2016, p.iii). "A través de servicios electrónicos y móviles avanzados, el gobierno electrónico tiene como objetivo mejorar la relación entre el pueblo y su gobierno". (UN, 2016, p1).

Desafíos o barreras del Gobierno Electrónico

La agenda de Gobierno Electrónico con una visión que incluya los programas y planes relacionados con las Tics, con el compromiso de las instituciones públicas y de los diferentes profesionales en cada sector del gobierno y junto a ellos deben estar los gerentes de sistemas, la empresa y la academia integrando especialistas en gestión, investigación, desarrollo de software, telecomunicaciones, infraestructura y ciencias de la computación para apoyar desarrollos tecnológicos en e-servicios, interoperabilidad, conectividad, data centers, big data, inteligencia artificial,

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

co-diseño, entre otros, todo ello con una visión holística e integral como desafío para los Ingenieros de Sistemas.

Se debe tener en cuenta que las propuestas no deben partir de la tecnología, sino que debe entender las necesidades y expectativas de los ciudadanos en tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

En cuanto a los desafíos que se presentan, Valbuena (2011) describe una serie de Barreras u obstáculos que presenta el Gobierno Electrónico para su plena implementación como tal, destacando las siguientes que señalan a continuación. Las barreras Económicas y Financieras entre las que se contemplan: Los Costos del desarrollo de la e-servicio, los costos de la provisión de servicios en canales múltiples, los costos de la implementación de las leyes y regulaciones relativas al gobierno electrónico y la dificultad de demostrar los beneficios a largo plazo.

Las barreras de acceso y uso de las nuevas tecnologías, planteándose las siguientes: Brecha digital: Bajo nivel de acceso a las nuevas tecnologías, habilidad de manejo de TIC por parte de los ciudadanos, habilidad de manejo de TIC por parte de los funcionarios, preocupación respecto a la privacidad de la información, y preocupación respecto a la seguridad de los servicios en línea. Seguidamente, se proponen las subsiguientes Barreras Sociales: No existe suficiente extensión ni penetración de las TIC, y en particular, de Internet, cultura incipiente del uso de Internet, más allá de un elemento de información, desconocimiento de la existencia de iniciativas de Gobierno Electrónico, la falta de motivación para usar los servicios electrónicos y la Idiosincrasia del ciudadano.

En referente a las barreras legales se destacan las: diferencias en las leyes y regulaciones a nivel nacional, políticas inadecuadas sobre la libertad de información, preocupación publica respecto a la colaboración público-privada, leyes de empleo que limitan la creación de empleos, las normativas poco claras sobre protección y acceso compartido a la información, la falta de derechos ciudadanos para comunicarse electrónicamente con las autoridades públicas, las limitaciones referentes a la propiedad intelectual y la re-utilización de información y los riesgos asociados a la responsabilidad jurídica.

Entre las barreras organizacionales y administrativas se encuentran: Diferencias en las tradiciones administrativas y procesos internos al sector público, resistencia al cambio por parte de los oficiales del gobierno, coordinación entre los niveles nacional, regional y local, falta de apoyo político al e-gobierno y deseo de evitar cambios en servicios que funcionan bien.

Por su parte, Linskens (2000) La conversión de la Administración Pública en un Gobierno Electrónico es un verdadero desafío. En primer lugar debe existir en la clase dirigente una visión de la necesidad de este cambio. Fundamentalmente hace falta poner la maquinaria del gobierno a trabajar en pos de una nueva manera de hacer las cosas, con la prestación de servicios al administrado como centro de atención. Convencer a los agentes públicos para que abandonen la cultura de la tinta y el papel requiere no solo la decisión política sino sólidos planes de capacitación e incentivos. Si bien existe evidencia de que la adopción de las tecnologías de Internet redunda en un ahorro de costos, nunca debe ser éste el único ni el primer argumento a plantear. Por otro lado, el plan de acción debe cubrir hitos intermedios y debe ser escalable.

La distancia "tecnológica" entre individuos, familias, empresas y áreas geográficas en sus oportunidades en el acceso a la información y a las tecnologías de la comunicación y en el uso de Internet para un amplio rango de actividades. La Brecha Digital se produce entre países y al interior de las naciones. Dentro de ellos, se encuentran brechas regionales, brechas entre segmentos socioeconómicos de la población y entre los sectores de actividad económica.

Metodología

El tipo y diseño de la investigación se enmarca en un enfoque documental-descriptivo. El método empleado fue una revisión sistemática de documentos, incluyendo literatura académica, informes de organismos internacionales (OEA, CEPAL) y normativa clave (como la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2006) y la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016).

La investigación se desarrolla bajo un paradigma cualitativo-interpretativo, ya que el objetivo es comprender, analizar y describir la evolución y el impacto de la incorporación de las TIC y los principios de gobierno abierto en el modelo de gerencia pública. Este diseño es pertinente para estudios que buscan comprender la evolución y el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la gestión pública, sin intervenir directamente en el objeto de estudio, sino mediante la revisión sistemática y crítica de la información disponible.

Las técnicas de recolección y análisis de datos que se emplean en esta investigación son la observación documental y el análisis de contenido, herramientas clave para examinar la información contenida en documentos, textos normativos, informes y otros materiales relevantes. La observación documental implica la revisión sistemática y crítica de documentos pertinentes al problema de investigación, permitiendo extraer datos sin alterar el contexto original. Por su parte, el análisis de contenido posibilita identificar patrones, temas y significados dentro de los textos, facilitando una interpretación profunda de los principios y prácticas del gobierno abierto y electrónico.

Resultados

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

El análisis documental permitió identificar que el alcance del gobierno electrónico en Latinoamérica ha evolucionado significativamente desde su concepción inicial. Se observa una transición desde etapas básicas de presencia informativa hacia fases más avanzadas de interacción y transaccionalidad. La implementación de plataformas digitales ha facilitado el acceso a servicios públicos, reduciendo tiempos y costos administrativos.

En cuanto a los factores para la implementación del gobierno abierto en Iberoamérica, se identificó que la voluntad política constituye el elemento catalizador fundamental. Los marcos normativos, como las leyes de transparencia y acceso a la información, han sido instrumentos clave para institucionalizar las prácticas de gobierno abierto. La existencia de capacidades institucionales adecuadas y una cultura organizacional orientada a la apertura resultan determinantes.

El estudio revela que los desafíos para la transición completa hacia el gobierno abierto son múltiples y complejos. La brecha digital persiste como una barrera significativa, limitando el acceso equitativo a los beneficios de la digitalización. Asimismo, la resistencia al cambio dentro de las estructuras burocráticas tradicionales representa un obstáculo considerable para la transformación cultural requerida.

Se constató que la interoperabilidad entre instituciones públicas es un desafío técnico y organizacional crítico. La falta de estándares comunes y protocolos de intercambio de información dificulta la creación de un ecosistema digital integrado. Además, las preocupaciones sobre seguridad y privacidad de datos requieren marcos regulatorios robustos y actualizados.

Finalmente, el análisis evidencia que la participación ciudadana efectiva trasciende la mera disponibilidad de canales digitales. Se requiere desarrollar capacidades ciudadanas para la interlocución con el Estado y crear mecanismos que garanticen la incidencia real en la toma de decisiones públicas.

Conclusiones

Este estudio permitió comprender la consolidación del gobierno electrónico y el gobierno abierto como un modelo integrado e indispensable para la Gerencia Pública 4.0 en Iberoamérica. Se concluye que:

La evolución desde el gobierno electrónico hacia el gobierno abierto representa un cambio de paradigma: de una mirada centrada en la eficiencia tecnológica a una que prioriza los valores democráticos de transparencia, participación y colaboración, utilizando la tecnología como habilitador.

El alcance en Latinoamérica es desigual, evidenciando avances importantes en la digitalización de servicios, pero con un camino por recorrer en la implementación plena de los principios de gobierno abierto, que requiere una transformación cultural y institucional profunda.

Los factores clave para el éxito trascienden lo técnico, radicando en la voluntad política, el fortalecimiento de las capacidades estatales y la creación de un entorno normativo favorable. Paralelamente, los desafíos, como la brecha digital y la resistencia burocrática, son fundamentalmente políticos y sociales. La interoperabilidad, la gobernanza de datos y la construcción de confianza ciudadana a través de una participación significativa se erigen como elementos críticos para el futuro de este modelo.

En síntesis, la integración gobierno electrónico-gobierno abierto ofrece un camino sólido para construir administraciones públicas más legítimas, ágiles y centradas en las personas. Su implementación efectiva no es solo una cuestión de modernización administrativa, sino una oportunidad estratégica para revitalizar la democracia y mejorar la calidad de vida en las sociedades iberoamericanas.

Como recomendación para futuras investigaciones, se sugiere desarrollar estudios de caso comparativos que midan el impacto concreto de estos modelos en indicadores de eficiencia, calidad de servicios y confianza institucional, así como analizar el papel de la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes en la siguiente fase de esta transformación.

Referencias Bibliográficas

Álvaro Ramírez-Alujas, María Cecilia Güemes (2012) Gobierno Abierto: oportunidades y desafíos. Una reflexión socio-política con la mirada puesta en Latinoamérica. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Nov 2012, Madrid, España. Pp.369-384. https://shs.hal.science/halshs-00874133/

Araya, R. (2005). Internet, política y ciudadanía en Revista Nueva Sociedad. Número 195. Enero-Febrero 2005, (Pp.56-71). http://www.nuso.org/revista.php?n=195

Calderón, C. y Lorenzo, S. (2010). Open Government (Gobierno Abierto). ALGÓN EDITORES. Edita: Algón Editores. Colección Algón Nº 5. http://www.ciens.ucv.ve/escomp/documentos/RT-2006-09.pdf

Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. (2006). Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Montevideo, Uruguay.

Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. (2016). Aproba-

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

da por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Bogotá, Colombia.

CLAD. (2020). Una Nueva Gestión Pública para América Latina. https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (2024). Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0.

Hernández, J. (2011). Factores impulsores del gobierno abierto. Revista de Administración Pública, 45(2), 123-145.

Linskens, J (2000) Hacia un gobierno electrónico. Panel: El proyecto de modernización de la gestión pública de Argentina. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.

Obama, B. (2009). Memorandum on Transparency and Open Government. Executive Office of the President of United States of America, Washington, DC.

Oszlak, O. (2015). Gobierno abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública. En Oszlak, O. y Kaufman, E. Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia Internacional. OEA, Red Gealc y IDRC.

Páez, Ángel, y Castañeda, H. (2007). Evolución del gobierno electrónico en Venezuela. Revista Temas De Comunicación (IDICI-UCAB), (15), 173–190. https://doi.org/10.62876/tc.v0i15.320

Reilly, K. (2002). Gobierno, Tecnologías de Información y Comunicaciones y Sociedad Civil en América Latina. Disponible en: http://katheriereilly.net/e-governance

Rodríguez, G. (2004). Gobierno electrónico: hacia la modernización y transparencia de la gestión pública. Revista de derecho, (21), 1-23. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Solórzano-Calero, M. y Vegas-Meléndez, H. (2022). Nuevos enfoques en la gestión pública para una gobernanza institucional inteligente. 593 Digital Publisher CEIT, 7(5-2), 138-153. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1448

United Nations-Un (2016).e-government survey 2016 e-government in support of sustainable development. Consultado en la página: http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf

Urdaneta, E., Fernández, E. y Govea M., (2005). Consideraciones acerca de la implementación de gobierno electrónico en la administración pública venezolana. Ciencias de Gobierno, online. Junio 2005, vol.9, no.17 [citado 16 Julio 2010], p.112-130.

Valenzuela, H. (2013). La consolidación del Gobierno Abierto. Revista Iberoamericana de Gestión Pública, (4), 10-25.

Recibido: 22-04-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 30 - 36
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

Flujo de caja: Herramienta para las decisiones financieras en la Administración Pública

Jinlueisker Chacín

Licenciado en Administración mención Gerencia Industrial (Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"). Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera (Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt").

Correo Electrónico: JinChacin@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0001-6761-7932

RESUMEN: El estudio tuvo como objetivo analizar el flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones financieras en una entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales. Se consultaron fuentes especializadas en gestión de efectivo y finanzas corporativas, entre las que sobresalen Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), así como Brealey et al. (2017), Brigham y Ehrhardt (2017) y Copeland et al. (2005). La metodología adoptó un diseño no experimental, transversal y de campo, con enfoque cuantitativo analítico correlacional. La población incluyó en censo a trece personas, tres directivos y diez empleados administrativos. Se aplicó un cuestionario escrito con escala Likert, los ítems se agruparon por categorías temáticas y se utilizó un baremo propio para su interpretación. La relación entre la gestión presupuestaria del flujo de caja y la planificación financiera se evaluó mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron que los directivos valoran muy positivamente la gestión de ingresos y egresos (μ=3,91), el control del efectivo (μ=3,92), su impacto en la estabilidad financiera (μ=3,90) y la influencia en la toma de decisiones (μ=3,90). Los empleados otorgaron calificaciones altas (μ≈2,85–2,99). La correlación entre gestión presupuestaria y planificación financiera fue fuerte para directivos (ρ=0,84) y empleados (ρ=0,81). Se concluye que el flujo de caja es percibido como un pilar de la salud y la estrategia financiera institucional, aunque las diferencias jerárquicas sugieren alinear conocimientos y prácticas. Asimismo, se confirma que una gestión presupuestaria rigurosa potencia la eficacia de la planificación financiera.

PALABRAS CLAVE: Flujo de caja, Decisión financiera, Sector público.

Introducción

En los últimos años, la gestión empresarial global ha experimentado una transformación significativa, impulsada por el éxito de modelos operativos basados en calidad, eficiencia, eficacia y solidez financiera. En este contexto, las organizaciones operan bajo la influencia de factores técnicos, productivos y políticos que interactúan con la optimización de recursos. La gestión financiera gerencial busca integrarse al sistema organizacional, aunque la uniformidad de criterios resulta compleja (Ortiz, 2018). Destacando la necesidad de decisiones que sincronicen los flujos monetarios para el cumplimiento de obligaciones y el mantenimiento de relaciones favorables.

El flujo de caja emerge como un indicador crucial en la gestión financiera contemporánea, determinando la estabilidad y sostenibilidad en entornos económicos volátiles. Su inadecuada gestión puede generar crisis de liquidez, afectando la operatividad organizacional. Por ello, el análisis y proyección del flujo de caja son

Cash Flow: A Tool for Financial Decision-Making in Public Administration

ABSTRACT: The study aimed to analyze cash flow as a tool for financial decision-making in a paramunicipal entity providing essential urban services. Specialized sources on cash management and corporate finance were consulted, notably Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), Brealey et al. (2017), Brigham and Ehrhardt (2017), and Copeland et al. (2005). A non-experimental, cross-sectional field design with an analytical correlational quantitative approach was employed. The entire population of thirteen managers and administrative staff was surveyed using a written Likert-scale questionnaire. Items were grouped thematically and interpreted with a bespoke rating scale. The relationship between budgetary management of cash flow and financial planning was evaluated via Spearman's correlation coefficient. Results indicated that managers rated income and expenditure management (μ = 3.91), cash control (μ = 3.92), its impact on financial stability (μ = 3.90), and its influence on decision-making (μ = 3.90) very positively, while staff ratings remained high (μ ≈ 2.85–2.99). A strong positive correlation was observed between budgetary management and financial planning for managers (ρ = 0.84) and staff (ρ = 0.81). It was concluded that cash flow is perceived as a cornerstone of institutional financial health and strategic planning, although hierarchical discrepancies suggest a need to harmonize understanding and practices. Moreover, rigorous budgetary management was confirmed to enhance the effectiveness of financial planning.

KEYWORDS: Cash flow, Financial decision, Budgetary management, Planning, Public sector.

Fluxo de caixa: Ferramenta para decisões financeiras na Administração Pública

RESUMO: O estudo teve como objetivo analisar o fluxo de caixa como ferramenta para a tomada de decisões financeiras em uma entidade paramunicipal de serviços urbanos essenciais. Foram consultadas fontes especializadas em gestão de caixa e finanças corporativas, destacando-se Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), bem como Brealey et al. (2017), Brigham e Ehrhardt (2017) e Copeland et al. (2005). A metodologia adotou um desenho não experimental, transversal e de campo, com abordagem quantitativa analítica correlacional. A população incluiu, por censo, treze pessoas: três gestores e dez funcionários administrativos. Foi aplicado um questionário escrito com escala Likert, cujos itens foram agrupados por categorias temáticas e interpretados com base em uma escala própria. A relação entre a gestão orçamentária do fluxo de caixa e o planejamento financeiro foi avaliada por meio do coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados evidenciaram que os gestores valorizam muito positivamente a gestão de receitas e despesas (μ=3,91), o controle do caixa (μ=3,92), seu impacto na estabilidade financeira (μ=3,90) e sua influência na tomada de decisões (μ=3,90). Os funcionários atribuíram notas altas (μ=2,85–2,99). A correlação entre gestão orçamentária e planejamento financeiro foi forte para gestores (ρ=0,84) e funcionários (ρ=0,81). Conclui-se que o fluxo de caixa é percebido como um pilar da saúde e da estratégia financeira institucional, embora as diferenças hierárquicas sugiram alinhar conhecimentos e práticas. Confirma-se também que uma gestão orçamentária rigorosa potencializa a eficácia do planejamento financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Fluxo de caixa, Decisão financeira, Setor público.

Flux de trésorerie : Outil pour les décisions financières dans l'Administration publique

RÉSUMÉ: L'étude visait à analyser le flux de trésorerie comme outil d'aide à la décision financière dans une entité paramunicipale de services urbains essentiels. Des sources spécialisées en gestion de trésorerie et en finances d'entreprise ont été consultées, notamment Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), ainsi que Brealey et al. (2017), Brigham et Ehrhardt (2017) et Copeland et al. (2005). La méthodologie adoptée était de type non expérimental, transversal et de terrain, avec une approche quantitative analytique corrélationnelle. La population comprenait, par recensement, treize personnes : trois cadres et dix employés administratifs. Un questionnaire écrit avec une échelle de Likert a été appliqué, les items regroupés par catégories thématiques et interprétés selon une grille propre. La relation entre la gestion budgétaire du flux de trésorerie et la planification financière a été évaluée à l'aide du coefficient de corrélation de Spearman. Les résultats ont montré que les cadres valorisent très positivement la gestion des recettes et des dépenses (μ=3,91), le contrôle de la trésorerie (μ=3,92), son impact sur la stabilité financière (μ=3,90) et son influence sur la prise de décision (μ=3,90). Les employés ont attribué des notes élevées (μ≈2,85–2,99). La corrélation entre gestion budgétaire et planification financière était forte chez les cadres (ρ=0,84) et les employés (ρ=0,81). Il en ressort que le flux de trésorerie est perçu comme un pilier de la santé et de la stratégie financière institutionnelle, bien que les différences hiérarchiques suggèrent d'aligner les connaissances et les pratiques. Il est également confirmé qu'une gestion budgétaire rigoureuse renforce l'efficacité de la planification financière.

MOTS-CLÉS: Flux de trésorerie, Décision financière, Secteur public.

Recibido: 02-06-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

esenciales para la toma de decisiones financieras (Rodríguez, 2008). Sin embargo, su implementación sigue siendo un desafío, especialmente en el sector público.

En Latinoamérica, la gestión del flujo de caja ha cobrado relevancia frente a las constantes fluctuaciones económicas, lo que obliga a optimizar recursos para garantizar la supervivencia y estimular el crecimiento; asimismo, anticipar y gestionar desequilibrios financieros resulta clave para fundamentar decisiones estratégicas e impulsar la adopción de sistemas de información y análisis financiero (Prieto, 2024). La marcada heterogeneidad regional añade complejidad a este proceso, por lo que se requiere una planificación rigurosa y una elevada capacidad de adaptación (Bárcenas, 2025).

Para las MIPYMES (Micro, Pequeñas y medianas empresas, como se denomina en Colombia), el flujo de caja es vital para la liquidez y rentabilidad (Murcia at al., 2020), aunque enfrentan limitaciones para su gestión eficiente. En Venezuela, la situación económica (hiperinflación, inestabilidad cambiaria) intensifica la criticidad de la gestión del flujo de caja para la supervivencia empresarial (Pernía, 2024), limitando las opciones de financiamiento y exigiendo una optimización de recursos.

En el contexto regional de Lara, Venezuela, la gestión del flujo de caja se ve directamente afectada por desafíos macro y microeconómicos. De acuerdo con Alejo (2025), la actividad comercial local se encuentra significativamente mermada debido a dos factores principales: la elevada carga impositiva y las deficiencias en la prestación de servicios básicos. Estos elementos actúan como un lastre para las empresas, generando presiones financieras y obstaculizando la liquidez, lo cual subraya la importancia de una planificación financiera rigurosa para mitigar estos impactos adversos.

En el sector público, la gestión del flujo de caja presenta desafíos para cumplir obligaciones y garantizar servicios esenciales. La iliquidez puede interrumpir estos servicios, haciendo imperativa la eficiencia financiera y la búsqueda de financiamiento alternativo. Esta realidad se extiende a una entidad paramunicipal local en la región, cuya misión se centra en la gestión de servicios urbanos esenciales. Los desafíos propios del sector público, exacerbados por la economía nacional, pueden comprometer su capacidad operativa. La inestabilidad de costos, la dependencia de insumos y la necesidad de inversiones complican la proyección del flujo de caja en esta organización.

Por lo tanto, resulta pertinente analizar el flujo de caja como una herramienta fundamental para la toma de decisiones financieras dentro de esta entidad pública. Esta indagación busca discernir las principales dificultades que enfrenta la organización en la gestión de sus recursos financieros y, a partir de ello, delinear posibles estrategias de mejora. Las experiencias compartidas por directivos y empleados de instituciones paramunicipales de la región sugieren una dinámica en la planificación financiera relacionada con el flujo de caja, donde las proyecciones y los estados financieros requieren ajustes continuos ante la variabilidad del efectivo, lo que subraya la necesidad de una comprensión profunda de estos movimientos para una gestión financiera más adaptativa y eficaz en el contexto local.

Fundamentación Teórica

Flujo de caja

El flujo de caja se define como el movimiento de dinero que entra y sale de una entidad durante un período específico (Martínez et al., 2022). Este concepto es fundamental para la gestión financiera, ya que permite visualizar la liquidez disponible para hacer frente a las obligaciones y realizar inversiones. La comprensión del flujo de caja proporciona una perspectiva clara sobre la capacidad de una organización para generar efectivo y, por ende, su salud financiera a corto plazo.

La planificación del flujo de caja es una herramienta crucial, especialmente en contextos como proyectos de construcción, donde la dinámica de los ingresos y egresos puede ser compleja (Castañeda-Parra et al., 2021). Al anticipar los momentos de entrada y salida de efectivo, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas sobre la gestión de sus recursos, la necesidad de financiamiento externo y la optimización de sus operaciones. Esta planificación contribuye a minimizar los riesgos de iliquidez y a asegurar la continuidad de las actividades.

En el ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la evaluación de las decisiones operacionales que generan flujo de caja resulta esencial (Martínez et al., 2022). Analizar cómo las actividades diarias impactan en la disponibilidad de efectivo permite identificar áreas de mejora y optimizar la gestión financiera general. Por lo tanto, el flujo de caja no solo es un indicador del pasado, sino también una herramienta prospectiva para la toma de decisiones y la planificación financiera.

Ingresos

El ingreso representa el incremento de los recursos económicos que experimenta una organización o sistema contable, traducido en un aumento del patrimonio neto derivado de la venta de bienes, la prestación de servicios u otras operaciones habituales. Esta definición abarca tanto las entradas generadas por la actividad ordinaria como aquellas no recurrentes que refuerzan la liquidez disponi-

Recibido: 02-06-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

ble, contribuyendo de manera directa a la salud financiera de la entidad (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025; Equipo editorial Etecé, 2025).

Esta concepción de ingreso adquiere una dimensión particular cuando se aplica a los organismos públicos, donde las principales fuentes de recursos incluyen la recaudación tributaria (impuestos, tasas y contribuciones especiales) y las transferencias corrientes o de capital procedentes de otros niveles de gobierno. La obligatoriedad de los tributos y la periodicidad de las asignaciones intergubernamentales no solo permiten financiar los servicios urbanos esenciales, sino que también son fundamentales para garantizar la estabilidad presupuestaria y la capacidad de respuesta ante necesidades comunitarias (Equipo editorial Etecé, 2025).

Al trasladar esta perspectiva a la confección del estado de flujos de caja de las organizaciones públicas, los ingresos se registran como entradas de efectivo distribuidas en tres actividades: operativas, de inversión y de financiación. En las operativas se incluyen los cobros por impuestos, tarifas y servicios públicos; en las de inversión, la enajenación de activos y los rendimientos financieros; y en las de financiación, los recursos obtenidos mediante préstamos, emisión de deuda o transferencias externas. Este desglose permite evaluar la capacidad de autofinanciamiento, la sostenibilidad de las operaciones y el grado de dependencia de fuentes externas de recursos (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025).

Egresos

Los egresos representan las salidas de recursos económicos que realiza una organización, configurándose como partidas que disminuyen el patrimonio neto al traducirse en desembolsos financieros para cubrir gastos internos o realizar inversiones con expectativas de rendimiento futuro (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025; Pérez & Gardey, 2021). En su carácter contable, los egresos incluyen tanto los gastos operativos, como el pago de servicios y arrendamientos, que reducen de inmediato los beneficios, como las inversiones, cuyos desembolsos pretenden generar ingresos posteriores al transformarse en activos productivos (Pérez & Gardey, 2021).

Cuando se aplican al sector público, los egresos adquieren una dimensión de interés colectivo, pues se destinan a financiar el funcionamiento de los organismos estatales y la provisión de bienes y servicios urbanos esenciales, tales como remuneraciones de personal, adquisiciones de bienes de consumo público, mantenimiento de infraestructura y transferencias de subsidios o aportes a otros niveles de gobierno. Estos gastos se planifican y se autorizan mediante presupuestos anuales y multianuales, garantizando la vinculación entre las prioridades de política pública y la capacidad de gasto estatal (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025).

En el estado de flujos de caja de las organizaciones públicas, los egresos se contabilizan como salidas de efectivo clasificadas en actividades operativas, de inversión y de financiación. Las actividades operativas incluyen pagos por servicios públicos y gestión administrativa; las de inversión cubren la adquisición de activos e infraestructura; y las de financiación contemplan amortizaciones de deuda y transferencias salientes a otras entidades. Este esquema permite evaluar la disponibilidad de liquidez, la capacidad de renovación de activos y el grado de dependencia de fuentes externas de endeudamiento (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025).

Toma de Decisiones

La toma de decisiones se define, en términos generales, como un proceso cognitivo que implica la evaluación sistemática de diferentes alternativas disponibles con el fin último de elegir la opción que se considere más adecuada para alcanzar un objetivo previamente definido. Según Robbins et al. (2017), este proceso abarca varias etapas cruciales, que incluyen la identificación y la definición clara del problema en cuestión, la generación de un abanico de opciones posibles para su resolución, la evaluación exhaustiva de las potenciales consecuencias asociadas a cada una de estas opciones, y finalmente, la selección de aquella que se considere la más pertinente y eficaz. Este proceso no se limita a un ámbito específico, sino que es fundamental en todos los aspectos de la vida, incluyendo de manera significativa el dominio financiero.

En el contexto particular del ámbito financiero, la toma de decisiones adquiere una especificidad, refiriéndose a la elección de alternativas que tienen una naturaleza monetaria, y que se basan en análisis y cálculos financieros que deben ser rigurosos y fundamentados. Brigham y Ehrhardt (2017) argumentan que las decisiones financieras comprenden un amplio espectro de actividades, que van desde la crucial asignación de capital y el financiamiento de diversos proyectos, hasta la gestión proactiva del riesgo financiero y la planificación detallada del flujo de efectivo.

Estas decisiones, por su naturaleza, requieren un análisis profundo de la información financiera disponible y la aplicación experta de herramientas y técnicas financieras especializadas. De manera similar, se considera que la toma de decisiones financieras es el proceso mediante el cual se determinan las mejores acciones que una empresa debe emprender en relación con la obtención estratégica y la utilización eficiente de los recursos financieros de los que dispone (Copeland et al., 2005).

Recibido: 02-06-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

En el intrincado contexto de la toma de decisiones financieras, resulta esencial la consideración de factores interrelacionados como el riesgo inherente a cada alternativa y el rendimiento esperado de la misma. Según Brealey et al. (2017), el riesgo se refiere a la incertidumbre que se asocia a una decisión financiera particular y puede influir de manera significativa en la elección final entre las diferentes alternativas disponibles.

Por otro lado, el rendimiento se relaciona directamente con el retorno que se espera obtener de una inversión o de la ejecución de un proyecto específico. Ambos factores deben ser cuidadosamente sopesados al momento de tomar decisiones financieras con el objetivo primordial de maximizar el valor a lo largo del tiempo. Adicionalmente, la toma de decisiones financieras puede implicar la aplicación de diversas teorías y enfoques conceptuales, como la teoría de la cartera y la teoría de las opciones reales (Ross et al. 2018), que proporcionan marcos para tomar decisiones más informadas.

Decisiones Financieras

Las decisiones financieras se definen como aquellas en las que el objetivo primordial es elegir la mejor opción desde una perspectiva monetaria, basándose para ello en un análisis financiero que sea profundo y exhaustivo. De acuerdo con Brigham y Ehrhardt (2017), estas decisiones pueden abarcar una amplia gama de actividades críticas para la salud financiera de una organización, que incluyen la asignación estratégica de capital, el financiamiento adecuado de proyectos, la gestión prudente del riesgo financiero y la planificación meticulosa del flujo de efectivo. El objetivo central que persiguen estas decisiones es el de lograr un aumento sostenido de la riqueza y los ingresos de una empresa o de un individuo a largo plazo.

Una de las características distintivas y fundamentales de las decisiones financieras es la imperiosa necesidad de llevar a cabo un análisis y un cálculo financiero que sean rigurosos y precisos. Esto implica la aplicación experta de diversas técnicas y herramientas financieras, entre las que se encuentran los cálculos de valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad (Fajardo et al., 2019).

El análisis financiero desempeña un papel crucial al permitir la evaluación objetiva de la rentabilidad potencial de una inversión y la determinación de su viabilidad a largo plazo, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones informadas. Otro aspecto de suma importancia en el proceso de toma de decisiones financieras es la cuidadosa consideración tanto del nivel de riesgo asociado a cada opción como del rendimiento que se espera obtener de ella.

Métodos

Desde una perspectiva epistemológica, esta investigación se enmarca en el enfoque positivista, el cual privilegia la observación objetiva, la medición sistemática y el análisis empírico de fenómenos sociales. Bajo esta orientación, se asume que la realidad puede ser conocida, descrita y explicada mediante el uso de métodos científicos que permiten establecer relaciones entre variables observables. En consecuencia, se emplearon técnicas cuantitativas que facilitaron la recolección y análisis de datos de manera estructurada, con el propósito de identificar patrones y correlaciones entre el flujo de caja y la toma de decisiones financieras en la entidad pública estudiada.

La metodología empleada fue de tipo analítica correlacional, orientada a describir con precisión el fenómeno estudiado y a descomponer las variables que inciden en el flujo de caja, así como su influencia en la toma de decisiones dentro de la entidad. El diseño adoptado fue no experimental, transversal y de campo, lo que implicó la observación de los sujetos en su contexto natural sin manipulación de variables. La recolección de datos se realizó en un único momento, con el propósito de caracterizar las variables en el estado en que se encontraban al momento del estudio. Este enfoque permitió obtener información directa y contextualizada sobre el comportamiento del flujo de caja y su impacto en las decisiones financieras.

La población objeto de estudio estuvo conformada por trece (13) personas que laboran en las direcciones y coordinaciones administrativas de la entidad, distribuidas en tres (3) directivos y diez (10) empleados administrativos. Dado que se trató de una población finita y accesible, se optó por incluirla en su totalidad como muestra censal, lo que permitió trabajar directamente con todos los sujetos involucrados en los procesos de planificación y ejecución financiera. Esta decisión metodológica garantizó una cobertura completa de las unidades de análisis, fortaleciendo la validez interna del estudio.

Para la recolección de datos se empleó como técnica principal la encuesta en su modalidad escrita, por su capacidad para captar percepciones, opiniones y comportamientos de los participantes en relación con las variables estudiadas. Como instrumento, se utilizó un cuestionario estructurado con escala de respuesta tipo Likert (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca), aplicado al personal administrativo. Este instrumento fue diseñado para explorar aspectos vinculados al flujo de caja y la toma de decisiones financieras.

Para facilitar el análisis, los ítems fueron categorizados agrupando aquellos que abordaban categorías temáticas similares, lo que permitió identificar patrones de respuesta y establecer relaciones más precisas entre las variables evaluadas. Para el procesamiento e interpreta-

Recibido: 02-06-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

ción de los datos obtenidos, se empleó un baremo de análisis de creación propia, elaborado específicamente para este estudio, con el fin de establecer rangos de valoración que facilitaran la lectura cuantitativa y cualitativa de los resultados.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos a directivos y empleados de la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales. El análisis se estructuró en función de las categorías clave del estudio, incluyendo la gestión de ingresos y egresos, el control y eficiencia del efectivo, el impacto en la estabilidad financiera y el proceso de toma de decisiones.

El análisis de la categoría Gestión de ingresos y egresos reveló una percepción generalmente positiva sobre las estrategias gerenciales empleadas en esta área dentro de la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales. Los directores encuestados mostraron un promedio de 3,91, lo que se categorizó como Muy alta, con una desviación estándar de 0,41. Esto indica una fuerte convicción por parte de la dirección sobre la efectividad de las estrategias para administrar los ingresos y egresos de la organización. Por otro lado, los empleados presentaron un promedio de 2,92, categorizado como Alta, con una desviación estándar de 0,41. Si bien también valoran positivamente estas estrategias, su percepción es ligeramente menos intensa que la de los directores. La similitud en la desviación estándar entre ambos grupos sugiere una dispersión comparable de opiniones dentro de cada uno.

En la categoría Control y eficiencia del efectivo, la evaluación por parte de ambos grupos también fue positiva. Los directores mostraron un promedio de 3,92, categorizado como Muy alta, con una desviación estándar de 0,43, lo que denota una fuerte creencia en la existencia de mecanismos de control y eficiencia del efectivo de alto nivel. La visión de los empleados arrojó un promedio de 2,85, categorizado como Alta, con una desviación estándar de 0,38, indicando también una valoración positiva de estas prácticas, aunque con una intensidad ligeramente inferior a la de la dirección.

Respecto a la categoría Impacto en la estabilidad financiera, se evidenció que los directores mostraron un promedio general de 3,90 con una desviación estándar de 0,39, ubicándose en la categoría Muy alta. Esto sugiere una fuerte percepción de que la gestión del flujo de caja tiene un impacto muy alto en la estabilidad financiera de la entidad. Por su parte, los empleados reportaron un promedio general de 2,99 con una desviación estándar de 0,43, correspondiente a la categoría Alta, lo que indica que los empleados también perciben un impacto significativo de la gestión del flujo de caja en la estabilidad financiera, aunque en un nivel ligeramente menor que el de los directores.

Cuadro 1. Baremo para el análisis de los datos

Rango	Intervalo	Categoría	Escala
5	3.21 – 4.00	Muy alta	Indica un muy alto nivel de estrategias gerenciales en el flujo de caja
4	2.41 – 3.20	Alta	Indica la existencia de un alto nivel de estrategias gerenciales en el flujo de caja
3	1.61 – 2.40	Moderada	Indica que las estrategias gerenciales en la toma de decisiones que se dan con frecuencia moderada
2	0.81 – 1.60	Baja	Expresa un bajo nivel de estrategias gerenciales en la toma de decisiones
1	0.00 – 0.80	Muy baja	Expresa un muy bajo nivel de estrategias gerenciales en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia (2025).

Recibido: 02-06-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

En cuanto a la categoría Proceso de toma de decisiones, la evaluación reveló que los directores presentaron un promedio general de 3,90 con una desviación estándar de 0,42, situándose en la categoría Muy alta. Esto sugiere una fuerte percepción de que el flujo de caja influye de manera muy alta en el proceso de toma de decisiones financieras dentro de la entidad paramunicipal. Los empleados, por otro lado, reportaron un promedio general de 2,95 con una desviación estándar de 0,37, correspondiente a la categoría Alta, indicando también una influencia significativa del flujo de caja en la toma de decisiones financieras, aunque en un nivel ligeramente inferior al de la dirección.

Finalmente, el análisis de correlación Rho de Spearman entre la gestión presupuestaria en el flujo de caja y la planificación financiera arrojó un coeficiente de correlación de 0,84 para los directores y de 0,81 para los empleados. Ambos valores indican una correlación positiva fuerte entre estas variables según la percepción de ambos grupos de encuestados dentro de la organización paramunicipal de servicios urbanos esenciales.

Discusión

Para contextualizar la interpretación de los hallazgos, la presente discusión aborda los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas, contrastándolos con investigaciones previas sobre las variables en estudio. Buscando así ofrecer una comprensión más profunda del fenómeno estudiado en la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales.

La percepción generalmente positiva sobre la Gestión de ingresos y egresos por parte de directores y empleados de la entidad sugiere una base para la planificación financiera. La ligera diferencia en la intensidad de esta percepción podría indicar distintos niveles de involucramiento o comprensión de las estrategias entre los niveles jerárquicos. Este hallazgo se relaciona con la importancia del control presupuestario y los estados proforma, sugiriendo que la entidad podría estar implementando algunos de estos aspectos, aunque con posibles variaciones en su percepción a nivel organizacional.

En cuanto al Control y eficiencia del efectivo, la valoración positiva de ambos grupos apunta a la existencia de mecanismos adecuados en la gestión del efectivo, lo cual es fundamental para la estabilidad financiera y operativa. Esta percepción podría indicar que la entidad ha implementado elementos encontrados deficientes en otro sector. Sin embargo, la diferencia en la apreciación entre directores y empleados podría señalar la necesidad de mejorar la transparencia o la participación de los empleados en los procesos de control, lo que a su vez podría fortalecer la planificación financiera.

La concordancia en la percepción de que el flujo de caja tiene un Impacto significativo en la estabilidad financiera, aunque con una ligera diferencia en la intensidad, subraya la importancia del flujo de caja para la salud financiera de la entidad. Esto se alinea con la relación positiva entre el flujo de caja y la rentabilidad y la relevancia de una buena gestión interna del flujo de caja, especialmente en contextos donde el acceso a financiamiento externo podría ser limitado. Además, refuerza la conexión entre el flujo de caja y el control presupuestario.

La alta valoración de la influencia del flujo de caja en el Proceso de toma de decisiones por ambos grupos indica que la información del flujo de caja es considerada un elemento importante en las decisiones financieras de la entidad. Si bien otros estudios se enfocaron en otros aspectos de la toma de decisiones y en diferentes sectores, todos resaltan la importancia de la información en la formulación de decisiones estratégicas. En el caso de la entidad, la información del flujo de caja parece ser un insumo clave para las decisiones financieras.

Finalmente, la fuerte correlación positiva encontrada entre la gestión presupuestaria en el flujo de caja y la planificación financiera, tanto para directores como para empleados, sugiere que una gestión presupuestaria sólida dentro del flujo de caja se asocia fuertemente con una planificación financiera efectiva en la entidad. Este hallazgo es consistente con la importancia que se otorga a la planificación financiera y apoya la relevancia del control presupuestario. La similitud en los valores de correlación entre directores y empleados sugiere una visión compartida sobre esta relación dentro de la organización.

Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis del flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones financieras en la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales.

En primer lugar, el estudio revela una percepción positiva generalizada sobre la gestión del flujo de caja en la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales, tanto en lo referente a la administración de ingresos y egresos como al control y eficiencia del efectivo. No obstante, se identificaron diferencias en la intensidad de estas percepciones entre directores y empleados, lo que sugiere oportunidades para mejorar la alineación en la comprensión y aplicación de las estrategias financieras a lo largo de la organización.

En segundo lugar, se concluye que existe un reconocimiento significativo del impacto del flujo de caja en la estabilidad financiera de la entidad y su relevancia en el proceso de toma de decisiones financieras, tanto desde la

Recibido: 02-06-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

perspectiva de la dirección como de los empleados. Esto subraya la importancia del flujo de caja como una herramienta fundamental para la solidez financiera y la guía de las decisiones económicas dentro de la organización.

Finalmente, los resultados evidencian que una administración del flujo de caja que incorpora prácticas presupuestarias rigurosas se asocia directamente con una planificación financiera más efectiva, según la percepción compartida por directores y empleados. Esta relación refuerza la idea de que el flujo de caja, cuando se gestiona con criterios presupuestarios sólidos, no solo contribuye a la estabilidad financiera, sino que también potencia la capacidad estratégica de la entidad para anticipar y orientar sus decisiones económicas.

En conjunto, los hallazgos destacan el papel central del flujo de caja en la salud financiera institucional, al tiempo que señalan oportunidades para fortalecer la integración de perspectivas entre los distintos niveles organizacionales.

Referencias Bibliográficas

Alejo, J. (2025, marzo 14). Actividad comercial en Lara lastrada por altos impuestos y fallas en servicios. Banca y Negocios de https://www.bancaynegocios.com/actividad-comercial-en-lara-lastrada-por-altos-impuestos-y-fallas-en-servicios/

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2025, marzo 13). ¿Qué son los egresos e ingresos y qué tipos existen? BBVA de https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-los-egresos-e-ingresos-y-que-tipos-existen/

Bárcenas, L. (2025, febrero 5). Estiman que casi todas las empresas del país están enfrentando un problema de flujo de caja. Banca y Negocios de https://www.bancaynegocios.com/estiman-que-casi-todas-las-empresas-del-pais-estan-enfrentando-un-problema-de-flujo-de-caja/

Brealy, R., Myers, S., & Alle, F. (2017), Principios de Finanzas Corporativas, México, McGraw Hill Education.

Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2017), Finanzas Corporativas, México, Cengage Learning Editores, S.A.

Castañeda-Parra, K., Sánchez, O., & Porras, H. (2021, enero). Planificación del flujo de caja de proyectos de construcción basada en BIM y dinámica de sistemas. Entramado, pp. 272–288.

Copeland, T., Weston, J., & Shastri, K. (2005), Teoría financiera y política corporativa, Boston, Addison-Wesley.

Fajardo, L., Grión, M., Vásquez, C., Fajardo, L., Zúñica, X., Solís, L., & Pérez, J. (2019). Valor actual neto y tasa interna de retorno como parámetros de evaluación de las inversiones. Revista Investigación Operacional, pp. 469–474.

Martínez, A., Edilson, M., & Velásquez, O. (2022). Evaluación de las decisiones operacionales que generan flujo de caja en las MIPYMES. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, pp. 60–82.

Murcia, C., Sánchez, L., & Sánchez, I. (2020). Importancia del flujo de caja para toma de decisiones financieras para las MIPYMES en Villavicencio [Tesis de pregrado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Villavicencio.

Pérez, J., & Gardey, A. (2021, mayo 24). Egresos – Qué es, definición y concepto. Definición.de de https://definicion.de/egresos/

Prieto, Y. (2024, septiembre 11). La gestión del flujo de caja: Una prioridad estratégica para las empresas LATAM en 2024. LatinPyme de https://latinpyme.com/la-gestion-del-flujo-de-caja-una-prioridad-estrategica-para-las-empresas-latam-en-2024/

Raffino, Equipo editorial, Etecé. (2025, abril 23). Ingreso. Enciclopedia Concepto de https://concepto.de/ingreso-2/

Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017), Fundamentos de Administración, México, Pearson.

Rodríguez, J. (2008). Flujo de Caja. Herramienta clave para la toma de decisiones en la microempresa. PANORAMA, 2(4), pp. 4–12.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2017), Fundamentos de Finanzas Corporativas, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Recibido: 02-06-2025. **Aceptado**: 16-08-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 37 - 43
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

ANÁLISIS PESTEL DE LOS DEBERES FORMALES TRIBUTARIOS EN EL EXPENDIO DE LICORES

Dicson Javier Leal López

Lcdo. en Contaduría Pública (URBE). Maestrante en Gerencia Tributaria (URBE), Programa Profesional de Perfeccionamiento Docente (URBE). Programa de Formación en Gerencia (IGEZ). Gerente de Impuesto (PWc).

Correo Electrónico: dicson.leal@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8253-1959

Verónica Chiquinquirá Vera Villalobos

Lcda. en Contaduría Pública. Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UGJH). Maestrante en Gerencia Tributaria – URBE.

Correo Electrónico: veroveravilla@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5926-6434

RESUMEN: Este ensayo tiene como propósito identificar las oportunidades y amenazas en los deberes formales tributarios en el expendio de licores en el municipio Maracaibo, estado Zulia. Este tipo de comercios establecen sus obligaciones tributarias según lo estipulado en normas nacionales como el IVA y el ISRL, además de cumplir con normativas municipales como la ordenanza sobre expendio, distribución y consumo de bebidas alcohólicas, lo cual da un patrón para planificar estratégicamente a largo plazo cómo describir sus operaciones pero también promueve adaptarse a los cambios que puedan surgir para colaborar con la administración tributaria. Este contexto se estudia a través de un análisis PESTEL, examinando cada aspecto para tener un mayor cumplimiento normativo. Como resultado en lo político, se expresa que la para promover la venta de licores es necesario mantener un apoyo desde la autoridades y seguridad ciudadana; económicamente, las condiciones favorables puede facilitar el cumplimiento de los deberes tributarios, mientras que una recesión puede dificultarlo ya que puede disminuir la capacidad de generar ingresos suficientes para cumplir con estas obligaciones; socialmente, la dinámica social está determinada por la preferencia y el bienestar del consumidor para elegir un producto no esencial como el alcohol, buscando opciones que garanticen productos dentro de la industria formal y de mejor calidad; tecnológicamente, la digitalización ha ayudado a la gestión del sistema tributario y en vías para vincularse con los clientes a través de redes sociales y el marketing; en lo ecológico, es necesario considerar adaptar los procesos de venta y distribución de licores a las regulaciones ambientales para evitar sanciones; finalmente, en lo legal el expendedor debe considerar las normas y reglamentos nacionales y municipales con el fin de actualizarse y responder a todas las obligaciones. En conjunto, los expendedores deben considerar todo esto para planificar a largo plazo sus operaciones, tomar decisiones asertivas con el enfoque del cumplimiento de las obligaciones tributarias para evitar sanciones y una labor más efectiva.

PALABRAS CLAVE: expendio de licores, deberes formales, licencia de expendio de licores, análisis PESTEL.

Introducción

El expendio de licores en Maracaibo, estado Zulia, está regulado por normativas nacionales y municipales relacionados directamente con las obligaciones y requerimientos de estos negocios en cuanto al aspecto tributario, que inciden sobre el ambiente que ayuda a su promoción y labor, a través de la Ordenanza Sobre Expendio, Distribución y Consumo de Bebidas Alcohólicas (2023) que establece algunos impuestos y exacciones parafiscales con el fin de mantener una postura transparente para la evaluación general de los expendios de licores.

PESTEL Analysis of Formal Tax Obligations in the Liquor Trade

ABSTRACT: This essay aims to identify the opportunities and threats in formal tax obligations in the liquor industry in the municipality of Maracaibo, Zulia state. These businesses establish their tax obligations according to national regulations such as VAT and ISRL, in addition to complying with municipal regulations such as the ordinance on the sale, distribution, and consumption of alcoholic beverages. This provides a framework for long-term strategic planning of how to describe their operations and also promotes adaptation to changes that may arise in order to collaborate with the tax authorities. This context is studied through a PESTEL analysis, examining each aspect to achieve greater regulatory compliance. As a political result, it is expressed that to promote liquor sales, it is necessary to maintain support from the authorities and public security; economically, favorable conditions can facilitate compliance with tax obligations, while a recession can hinder it since it can decrease the ability to generate sufficient income to meet these obligations. Socially, social dynamics are determined by consumer preference and well-being when choosing a non-essential product like alcohol, seeking options that guarantee higher-quality products within the formal industry. Technologically, digitalization has aided tax system management and has helped connect with customers through social media and marketing. Environmentally, it is necessary to consider adapting liquor sales and distribution processes to environmental regulations to avoid penalties. Finally, legally, retailers must consider national and municipal rules and regulations to stay up-to-date and meet all obligations. Overall, retailers must consider all of this to plan their operations long-term, making assertive decisions focused on tax compliance to avoid penalties and perform their work more effectively.

KEYWORDS: liquor sales, formal duties, liquor license, PESTEL analysis.

ANÁLISE PESTEL DAS OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS FORMAIS NO COMÉRCIO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS

RESUMO: Este ensaio tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças nas obrigações tributárias formais da indústria de bebidas alcoólicas no município de Maracaibo, estado de Zulia. Esses negócios estabelecem suas obrigações fiscais de acordo com regulamentos nacionais como o IVA e o ISRL, além de cumprir regulamentos municipais como a ordenança sobre a venda, distribuição e consumo de bebidas alcoólicas. Isso fornece um marco para o planejamento estratégico de longo prazo de suas operações e promove a adaptação às mudanças que possam surgir, colaborando com as autoridades fiscais. Este contexto é estudado por meio de uma análise PESTEL, examinando cada aspecto para alcançar maior conformidade regulatória. Politicamente, para promover as vendas de bebidas alcoólicas, é necessário manter o apoio das autoridades e da segurança pública; economicamente, condições favoráveis podem facilitar o cumprimento das obrigações fiscais, enquanto uma recessão pode dificultá-lo, pois reduz a capacidade de gerar renda suficiente. Socialmente, as dinâmicas sociais são determinadas pela preferência e bem-estar do consumidor ao escolher um produto não essencial como o álcool, buscando opções que garantam produtos de maior qualidade dentro da indústria formal. Tecnologicamente, a digitalização tem auxiliado na gestão do sistema tributário e na conexão com clientes por meio das redes sociais e do marketing. Ambientalmente, é necessário adaptar os processos de venda e distribuição de bebidas alcoólicas às regulamentações ambientais para evitar penalidades. Finalmente, legalmente, os comerciantes devem considerar as regras e regulamentos nacionais e municipais para manter-se atualizados e cumprir todas as obrigações. Em geral, os comerciantes devem considerar todos esses fatores para planejar suas operações a longo prazo, tomando decisões assertivas focadas no cumprimento fiscal para evitar penalidades e desempenhar seu trabalho de forma mais eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: vendas de bebidas alcoólicas, deveres formais, licença de bebidas, análise PESTEL.

ANALYSE PESTEL DES OBLIGATIONS FISCALES FORMELLES DANS LE COMMERCE DES BOISSONS ALCOOLISÉES

RÉSUMÉ: Cet essai vise à identifier les opportunités et menaces liées aux obligations fiscales formelles dans l'industrie des boissons alcoolisées dans la municipalité de Maracaibo, État de Zulia. Ces entreprises établissent leurs obligations fiscales conformément aux réglementations nationales telles que la TVA et l'ISRL, en plus de respecter les réglementations municipales comme l'ordonnance sur la vente, la distribution et la consommation de boissons alcoolisées. Cela fournit un cadre pour la planification stratégique à long terme de leurs opérations et favorise l'adaptation aux changements susceptibles de survenir afin de collaborer avec les autorités fiscales. Ce contexte est étudié à travers une analyse PESTEL, examinant chaque aspect pour atteindre une meilleure conformité réglementaire. Politiquement, pour promouvoir la vente de boissons alcoolisées, il est nécessaire de maintenir le soutien des autorités et de la sécurité publique ; économiquement, des conditions favorables peuvent faciliter le respect des obligations fiscales, tandis qu'une récession peut l'entraver en réduisant la capacité de générer des revenus suffisants. Socialement, les dynamiques sociales sont déterminées par les préférences et le bien-être des consommateurs lorsqu'ils choisissent un produit non essentiel comme l'alcool, recherchant des options qui garantissent des produits de meilleure qualité dans l'industrie formelle. Sur le plan technologique, la numérisation a facilité la gestion du système fiscal et a permis de se connecter aux clients via les réseaux sociaux et le marketing. Sur le plan environnemental, il est nécessaire d'adapter les processus de vente et de distribution des boissons alcoolisées aux réglementations écologiques afin d'éviter des sanctions. Enfin, sur le plan juridique, les détaillants doivent tenir compte des règles et règlementations nationales et municipales pour rester à jour et respecter toutes les obligations. Globalement, les détaillants doivent intégrer tous ces facteurs dans leur planification opérationnelle à long terme, en prenant des décisions assertives axées sur la conformité fiscale afin d'éviter des sanctions et d'améliorer l'efficacité de leur travail.

MOTS-CLÉS: vente de boissons alcoolisées, devoirs formels, licence de boissons, analyse PESTEL.

Recibido: 03-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Estas normativas inciden sobre los contribuyentes deben cumplir para seguir el proceso de ventas y distribución de licores que generan deberes en la administración tributaria. Este análisis PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) expone factores que influyen en el cumplimiento de estas obligaciones con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir del entorno externo, lo que permite a los expendedores de licores anticiparse a cambios en la regulación o en el comportamiento del consumidor.

Específicamente, Ramírez (2009) define los deberes formales tributarios como obligaciones que las disposiciones impongan a contribuyentes para colaborar con la Administración Aduanera y Tributaria en el desempeño de sus cometidos. Los deberes formales están subordinados a la obligación principal, que se producen por la relación mutua entre el sujeto activo de la obligación principal y el contribuyente para promover su cumplimiento (Laurencio, 2019).

Según el marco legal descrito los deberes formales para el expendio de licores en Venezuela incluyen la obtención de permisos y licencias, el pago de impuestos específicos, el cumplimiento de regulaciones municipales, y la presentación de declaraciones y registros. Además, se deben considerar las obligaciones fiscales relacionadas con la venta de licores para llevar o consumir en el establecimiento a través de la Ordenanza Sobre Expendio, Distribución y Consumo de Bebidas Alcohólicas (2023).

Ejemplos de deberes formales incluyen: La emisión de facturas conforme a los requisitos legales; la inscripción del Registro Único de Información Fiscal (RIF); conservación de libros y registros contables; la presentación de declaraciones tributarias hasta la solicitud o renovación de permisos necesarios. El incumplimiento de estos deberes puede acarrear sanciones administrativas, como multas, cierre temporal de establecimientos o incluso penas más severas en casos extremos (Gomez, 2023).

Las obligaciones formales tributarias en el sector de venta de licores son diferentes en cada municipio en Venezuela, por lo tanto es importante debido a la complejidad del entorno regulatorio y económico en el país tener una perspectiva del entorno general y las posibles oportunidades y amenazas en el entorna municipal y nacional para una actividad comercial dentro de los marcos regulatorios correspondientes.

En Venezuela las obligaciones formales son los deberes que los contribuyentes deben cumplir por mandato de la ley, en el caso del expendio de licores se puede mencionar: Según la Ordenanza sobre licencia e impuesto a las actividades económicas del municipio Maracaibo (2023), “Los contribuyentes deberán tramitar y obtener una licencia para ejercer cualquier actividad económica con fines de lucro en el Municipio” (art. 38).

El permiso o licencia de expendio de licores, que expresa en la Ordenanza del municipio como “la autorización otorgada a una persona natural o jurídica, que lo habilita para efectuar el expendio o distribución de bebidas alcohólicas durante un período de tiempo” (Art. 2). Esta es de carácter y no puede ser objeto de traspaso, cesión, ni a título oneroso, ni a título gratuito. Con esta licencia se otorga a una persona jurídica o natural para comercializar bajo una o más modalidades, bebidas alcohólicas en un recinto determinado con carácter permanente o temporal. (Rojas, 2024).

En orden nacional, se plantean las obligaciones en la facturación y la recaudación. En cuanto a facturación, es obligatorio emitir facturas que cumplan con los requisitos legales establecidos por el SENIAT. Además las declaraciones de los contribuyentes deben presentarse periódicamente relacionadas con los impuestos aplicables, como el IVA y otros tributos específicos al sector.

Igualmente, es necesario para mantener esta identidad comercial la inscripción en el RIF, incluyendo otros requisitos que se planteen según la evolución de la jurisprudencia. La inestabilidad política y económica puede generar cambios rápidos en las normativas, lo que hace necesario que los comerciantes estén bien informados y preparados. Además, la creciente preocupación social por el consumo de alcohol y las regulaciones ambientales también requieren que los expendedores adapten sus prácticas comerciales. Este análisis no solo ayuda a cumplir con las obligaciones fiscales, sino que también promueve un entorno de negocios más sostenible y responsable.

Estar en conocimiento y disponibilidad de estas obligaciones en el campo tributario ayuda a los comerciantes del sector de venta de licores a mantener un perfil dentro del reglamente y evitar posibles represalias en torno a algún cambio en el aspecto tributario. Considerando que los deberes formales tienen como propósito principal es garantizar la transparencia y el control en la recaudación de impuestos, facilitando la supervisión por parte de las autoridades fiscales.

Con el fin de describir cada uno de los aspectos del análisis PESTEL se inicia con una revisión teórica sobre los deberes formales tributarios asociados al expendio de licores. Luego, con esta información se enfoca en cada uno de los aspectos del análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; en el entorno en que se aplica el expendio de licores. Finalmente, reflexiones finales que ayuden a visualizar las ventajas para informar a los contribuyentes para una mayor cultura tributaria y su correcta aplicación de los procedimientos asociados a los impuestos.

Recibido: 03-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Esto debido a ser una herramienta esencial para la planificación estratégica de un negocio a largo plazo. En el contexto de un expendio de licores, se presenta un entorno dinámico que permita responder ante las obligaciones y adaptarse a los cambios que se puedan presentar.

Fundamentación teórica

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el desempeño de una organización o sector. Se centra en seis categorías: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis ayuda a los interesados a comprender los factores externos que afectan su desempeño y planificación estratégica (Quiroa, 2024).

Este tipo de herramienta ayuda a entender el contexto externo de un sector económico, en esta investigación apuntando al expendio de licores en la ciudad de Maracaibo, identificando los factores que afecten su desempeño. Esto permite a las empresas anticipar oportunidades y amenazas, adaptar estrategias y tomar decisiones informadas para alcanzar ventajas competitivas.

En la economía venezolana para atender los cambios que surgen, esta perspectiva facilita la adaptación a los cambios y ayuda a tomar decisiones en una planificación a largo plazo, incluyendo las obligaciones que el desempeño comercial ameritan para su labor.

Deberes formales tributarios

Los deberes formales tributarios son aquellas obligaciones que los contribuyentes, responsables o terceros deben cumplir para colaborar con la Administración Tributaria en el ejercicio de sus funciones (Almendaris, Burbano, & Silva, 2023). Los deberes formales están subordinados a la obligación principal, que se producen por la relación mutua entre el sujeto activo de la obligación principal y el contribuyente para promover su cumplimiento (Laurencio, 2019).

En general, las obligaciones formales representan un deber de colaboración, sólo son exigibles en los procedimientos tributarios relativos a la aplicación de los tributos, esto es, el de gestión, el de inspección y el de recaudación; pero no existe obligación de colaborar en el procedimiento sancionador. Estas obligaciones reguladas por la administración tributaria se enfocan a que el contribuyente colabore al cumplimiento de su normativa. Sin embargo, estos implican directamente el pago de tributos, sino que están relacionados con aspectos administrativos y de control para mejorar la cultura tributaria.

El Código Orgánico Tributario (COT) de 2020 se aplica a los tributos aduaneros, incluyendo las normas para administrarlos. Específicamente, en el sector de venta de licores nacionales e importados se rige por el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Impuesto sobre Alcohol y Especies Alcohólicas establece el impuesto único sobre bebidas alcohólicas de producción nacional, en el cual plantea las alícuotas según la categorización de licor, lo cual garantiza una retribución tributaria al Estado.

Deberes formales en el expendio de licores.

En Venezuela las obligaciones formales son los deberes que los contribuyentes deben cumplir por mandato de la ley, en el caso del expendio de licores tanto nacionales como municipales. El expendio de licores en Maracaibo, estado Zulia, está regulado por una serie de deberes formales tributarios que los contribuyentes deben cumplir para colaborar con la Administración Tributaria. Estos deberes incluyen la inscripción en el Registro de Información Fiscal (RIF), la obtención de una licencia de licores y la facturación adecuada.

Según la Ordenanza sobre licencia e impuesto a las actividades económicas del municipio Maracaibo (2023), “Los contribuyentes deberán tramitar y obtener una licencia para ejercer cualquier actividad económica con fines de lucro en el Municipio” (art. 38). En el caso específico del expendio de licores, como expresa el parágrafo segundo se cobrarán las tasas administrativas previstas en la Ordenanza que regula la materia de licores.

Uno de los deberes formales es el permiso o licencia de expendio de licores, que expresa en la Ordenanza del municipio como “la autorización otorgada a una persona natural o jurídica, que lo habilita para efectuar el expendio o distribución de bebidas alcohólicas durante un período de tiempo” (Art. 2). Esta es de carácter y no puede ser objeto de traspaso, cesión, ni a título oneroso, ni a título gratuito. Con esta licencia se otorga a una persona jurídica o natural para comercializar bajo una o más modalidades, bebidas alcohólicas en un recinto determinado con carácter permanente o temporal. (Rojas, 2024).

En cuanto a facturación, es obligatorio emitir facturas que cumplan con los requisitos legales establecidos por el SENIAT. Las declaraciones de los contribuyentes deben presentarse periódicamente relacionadas con los impuestos aplicables, como el IVA y otros tributos específicos al sector.

Recibido: 03-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Este análisis PESTEL examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el cumplimiento de estas obligaciones, describiendo cada uno a continuación.

Análisis PESTEL en el expendio de licores.

Político

El entorno político de Maracaibo es crucial en la regulación del expendio de licores, ya que esa estabilidad ayuda a mantener un apoyo desde la autoridades y seguridad ciudadana, creando un ambiente beneficioso en la venta de licores. El expendio de licores está sujeto a leyes y ordenanzas municipales que regulan horarios de venta, ubicación, licencias, publicidad y contenido de alcohol. Cambios en estas regulaciones impactan directamente el negocio (Rojas, 2024).

Parte de estabilidad, forma parte de incluir en la planificación a largo plazo cambios abruptos en políticas económicas e impuestos, por lo cual los dueños de este negocio deben mantenerse actualizados en las regulaciones y tendencias para generar menos incertidumbre para la inversión a largo plazo. La falta de claridad y conocimiento en las políticas puede generar incertidumbre entre los comerciantes y afectar su capacidad para cumplir con las obligaciones tributaria.

Un aspecto regulado por el gobierno es la seguridad, esto impacta la percepción de seguridad de los clientes y, por ende, el horario de operación, la afluencia de los expendios y su ambiente de conformidad en un ambiente responsable y seguro. Esto se enfoca en el clima político y social de la ciudad, la cual se basa en la seguridad ciudadana (Parra, 2004).

Económico

El entorno económico impacta directamente en la capacidad de los comerciantes para cumplir con sus obligaciones tributarias. Un entorno económico favorable puede facilitar el cumplimiento de los deberes tributarios, mientras que una recesión puede dificultarlo ya que puede disminuir la capacidad de generar ingresos suficientes para cumplir con estas obligaciones. Además, el aumento de impuestos sobre el consumo de licores puede afectar la demanda y, por ende, la recaudación tributaria.

Factores como la devaluación y la alta inflación del bolívar disminuye el poder adquisitivo del consumidor, en consecuencia reduce la demanda de productos no esenciales como el alcohol, afectando las ventas. Para los dueños, esta devaluación aumenta los costos de operación, haciendo difícil la fijación de precios y la reposición de inventario, esto problematiza la fijación de precios y la planificación de inventarios, ya que los costos pueden aumentar drásticamente de un día para otro.

Otro aspecto que considerar es el crecimiento de la economía informal lo que promueve una competencia desleal, ya que los vendedores informales pueden evadir impuestos y regulaciones. Esto incide en la oportunidad de productos sustitutos de origen artesanal o sin las regulaciones apropiadas.

Social

Los cambios en las actitudes sociales hacia el consumo de alcohol también son relevantes. La dinámica social de la comunidad repercute en las tendencias de consumo, los valores culturales y la conciencia pública tienen un impacto significativo en la demanda y la sostenibilidad del negocio. (Morales, 2007).

En cuanto a las tendencias de consumo de bebidas alcohólicas los criterios de una nueva disposición económica, la preocupación por la salud y el bienestar y el trabajo de colaboración en todos los deberes puede llevar a una disminución en el consumo de licores, lo que afectaría las ventas y, por lo tanto, la recaudación tributaria.

La disminución del poder adquisitivo en Venezuela ha provocado una caída en las ventas de licores, o sustituir por opciones más económicas, lo cual disminuye lo recaudado en los impuestos y obligaciones (López, 2016). Esto exige a los expendios reevaluar su surtido, enfocándose en productos con mejor relación calidad-precio y en promociones que estimulen la demanda.

En el caso de la consideración de la salud y el bienestar la presión social y la seguridad ciudadana puede incidir en la implementación de políticas más estrictas sobre la venta de alcohol, lo que directamente impacta en la recolección tributaria y el cumplimiento de sus deberes. Igualmente, por la imagen social la actitud frente al consumo de alcohol también puede disminuir lo que influye en la demanda

En otro aspecto, los deberes formales tributarios son un deber de colaboración, por lo cual el conocimiento de todos los requerimientos para la aplicación de los tributos se espera genere una aptitud favorable y positiva frente a estas obligaciones por parte de los empresarios, quienes sean proclives a una cultura tributaria comprometida y eficiente.

Recibido: 03-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Tecnológico

La tecnología aunque se ve distante en un expendio de licores lo afecta como un negocio del siglo XXI, y es crucial en la gestión de los deberes formales tributarios. La digitalización de los procesos y sumatoria de plataformas de tecnología han otorgado ventajas desde varios puntos de vista, transformando la forma en que los negocios operan y se conectan con los clientes y el control en su consumo.

La tecnología ha generado entornos nuevos para la vinculación con los clientes, fortaleciendo el comercio electrónico, aplicaciones de delivery y el uso de redes sociales y otras herramientas de marketing digital para llegar a los consumidores. Reflejado en nuevas vías de venta, pero también se ha incorporado en la gestión de inventario, ventas y contabilidad puede mejorar la eficiencia operativa (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Cuando se aplica tecnología en el mismo proceso de venta, su digitalización permite a los expendedores llevar un control más eficiente de sus ventas y obligaciones fiscales. Esto facilita el seguimiento de las ventas, la facturación y por tanto el cumplimiento de las normativas. El sistema tributario se ha apoyado en esta actividad para llevar registros y sistematización en la recolección de tributos en forma efectiva (Almendaris, Burbano y Silva, 2023).

El uso de herramientas como software de gestión tributaria pueden facilitar el cumplimiento de las normativas y mejorar la transparencia en la declaración de impuestos. Por lo tanto, es importante promover la adquisición y/o actualización de estos programas con el fin de estar al día con las leyes de imposición tributaria y mecanismos de generar los soportes necesarios para su gestión. Ayudan a los comerciantes a llevar un registro adecuado de sus transacciones y a cumplir con los requisitos de facturación establecidos por la ley.

Ecológico

Los aspectos ecológicos están cobrando cada vez más relevancia en la industria de licores. El cómo está regulado la gestión de residuos, el consumo de agua y energía, así como el cambio climático son factores que pueden cuestionarse en la producción y distribución de bebidas alcohólicas (Mota, Carmo y Diniz, 2020). Adaptar los procesos a las regulaciones ambientales sugieren cambios que influyen en los costos operativos y planes de sostenibilidad a mediano y largo plazo para los expendedores. Esto debe ser considerado en cumplir con los deberes tributarios y evitar multas creando una presión hacia una práctica sostenible en la venta de licores.

Las regulaciones ambientales pueden influir en la, lo que a su vez puede afectar los costos operativos y, por ende, la capacidad de los comerciantes para cumplir con sus deberes tributarios. La presión por prácticas sostenibles puede llevar a cambios en la legislación que impacten el expendio de licores.

Legal

El expendio de licores en Maracaibo, estado Zulia, está regulado por normativas nacionales como la ley del impuesto sobre la renta (ISRL), el impuesto sobre el valor agregado (IVA), y el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Impuesto sobre Alcohol y Especies Alcohólicas expresado en el Código Orgánico Tributario (COT); pero también en normativas municipales relacionados directamente con el expendio de licores como la Reforma de la ordenanza sobre licencia e impuesto a las actividades económicas y la Reforma de la ordenanza sobre expendio, distribución y consumo de bebidas alcohólicas, ambas del municipio Maracaibo del estado Zulia.

Estas regulaciones expresan los procedimientos, tiempos de espera y requerimientos necesarios en la facturación y licencia de licores, así como cuáles son las ofensas que deben ser evitados en un libre desempeño.

Reflexiones Finales

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental para entender el entorno en el que operan los negocios, y en el caso del expendio de licores en Maracaibo, este análisis revela tanto amenazas como oportunidades que deben ser consideradas cuidadosamente por los comerciantes. Esta visión general ayuda a establecer una planificación estratégica a largo plazo, la cual prepare al expendedor en adaptarse a los cambios y dinámica social, que genere operaciones positivas y facilitar el cumplimiento de los deberes tributarios.

Con esta perspectiva analizar y responder frente a los factores que afectan los deberes formales tributarios en el expendio de licores para comprender estos aspectos es crucial para que los comerciantes puedan adaptarse a un entorno en constante cambio y asegurar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Este entendimiento y comprensión de las obligaciones formales ayuda a reconocer con esta visión general los factores que pueden afectar al negocio, y entonces facilitar la toma de decisiones informadas en pro de realizar acciones efectivas acorde con las ordenanzas, disminuyendo sanciones y acciones negativas en contra del negocio.

Recibido: 03-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Esta información también ayuda a los comerciantes a estar preparados para cambios en las políticas gubernamentales o en la legislación tributaria, minimizando el riesgo de sanciones por incumplimiento. Este tipo de anticipación prepara a los comerciantes a cambios o actualizaciones, y reconociendo el valor de la digitalización de los procesos, también insumos internos que le permitan adaptarse a estos cambios exitosamente.

En primer lugar, uno de los principales riesgos que enfrentan los empresarios en este sector es el impacto del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Impuesto sobre Alcohol y Especies Alcohólicas, ya que este impuesto único sobre sobre las bebidas alcohólicas de producción nacional es expresamente cambiante, según la discrecionalidad del ejecutivo nacional. Esto introduce incertidumbre y puede afectar la rentabilidad de las operaciones. Los comerciantes deben estar preparados para adaptarse a estas fluctuaciones y gestionar sus finanzas de manera efectiva para mitigar el riesgo financiero que esto representa.

Adicionalmente, la situación económica del país, marcada por la devaluación y la inflación, plantea un desafío adicional durante el proceso de recaudación de impuestos. Los comerciantes deben tener un conocimiento profundo de los recaudos necesarios para mantener su personalidad jurídica, lo que es crucial para solicitar o renovar las licencias de licores. La falta de información precisa y actualizada sobre estos aspectos tributarios puede llevar a consecuencias graves, como la pérdida de licencias o sanciones económicas que afecten la viabilidad del negocio. Por lo tanto, es imperativo que los empresarios estén al tanto de las regulaciones tributarias y se aseguren de cumplir con todos los requisitos legales.

Sin embargo, no todo son desafíos, ya que también existen oportunidades que pueden ser aprovechadas por los comerciantes de licores en Maracaibo. Una de las tendencias más positivas en el sector es la creciente conciencia ecológica de las empresas, que busca implementar prácticas más sostenibles en la producción y comercialización de licores. Esta tendencia no solo mejora la imagen de la empresa ante los consumidores, sino que también puede abrir nuevas avenidas de negocio, como la producción de licores a partir de ingredientes locales y sostenibles. La adopción de prácticas ecológicas puede, por lo tanto, ser una estrategia efectiva para diferenciarse en un mercado competitivo.

La digitalización de procesos y el marketing digital es otra oportunidad significativa que los comerciantes de licores pueden aprovechar. La implementación de sistemas digitales para la facturación, registro y gestión de libros contables no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Al digitalizar estos procesos, las empresas pueden minimizar errores, optimizar el tiempo y asegurarse de que están al día con sus responsabilidades fiscales. Esta transformación digital es crucial en un entorno donde la agilidad y la precisión son esenciales para sobrevivir y prosperar.

Si la tecnología ha dado nuevos escenarios de gestión e interacción con los clientes es de considerar una inversión en tecnología, aunque pueda parecer un lujo en un entorno económico adverso, es crucial para la eficiencia y la competitividad a largo plazo. Permite al expendio no solo optimizar sus operaciones internas, sino también adaptarse a las expectativas cambiantes de los consumidores en un mundo cada vez más digital.

Además, contar con regulaciones claras en el sector de licores permite a los comerciantes tomar decisiones más informadas y estratégicas. La claridad en las normativas facilita la planificación a largo plazo y ayuda a los empresarios a anticipar cambios en el entorno regulatorio. Esto no solo fomenta un ambiente de negocios más estable, sino que también promueve una competencia leal, lo cual es beneficioso tanto para los consumidores como para los empresarios.

En este sentido, el conocimiento profundo de las regulaciones puede ser un factor clave para el éxito de los negocios de licores en Maracaibo. Si bien los comerciantes deben navegar por un entorno regulatorio complejo y enfrentar desafíos económicos, también tienen la posibilidad de innovar y adaptarse a tendencias emergentes. La clave para el éxito radica en la capacidad de los empresarios para gestionar eficazmente los riesgos y aprovechar las oportunidades que se presentan, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios en un mercado en constante evolución.

El análisis PESTEL revela que los deberes formales tributarios en el expendio de licores en Maracaibo están influenciados por una variedad de factores interrelacionados. La comprensión de estos aspectos es crucial para que los comerciantes puedan adaptarse a un entorno en constante cambio y asegurar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. La colaboración entre los expendedores y la Administración Tributaria es fundamental para fomentar un ambiente de negocios saludable y sostenible en la industria de licores.

Recibido: 03-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Referencias Bibliográficas

Almendaris, Y., Burbano, S., & Silva, E. (2023). La cultura tributaria como estrategia para prevenir el incumplimiento de los deberes formales en el Supermercado Amorel de San Juan de Pasto. Obtenido de Univ. CESCMAG: http://repositorio.unicesmag.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/914

Concejo Municipal de Maracaibo del Estado Zulia. (2023). Reforma de la Ordenanza sobre expendio, distribución y consumo de bebidas alcohólicas del Municipio Maracaibo. Obtenido de https://concejomunicipaldemaracaibo.org/wp-content/uploads/2024/01/ORDENANZA-SOBRE-EXPENDIO-DISTRIBUCION-Y-CONSUMO-DE-BEBIDAS-ALCOHOLICAS-DEL-MUNICIPIO-MARACAIBO-2024.pdf

Concejo Municipal de Maracaibo del Estado Zulia. (2023). Reforma de la Ordenanza sobre expendio, distribución y consumo de bebidas alcohólicas del Municipio Maracaibo. Obtenido de https://concejomunicipaldemaracaibo.org/wp-content/uploads/2024/01/ORDENANZA-SOBRE-EXPENDIO-DISTRIBUCION-Y-CONSUMO-DE-BEBIDAS-ALCOHOLICAS-DEL-MUNICIPIO-MARACAIBO-2024.pdf

Concejo Municipal de Maracaibo del Estado Zulia. (2023). Reforma de la Ordenanza sobre licencia e impuesto a las actividades económicas. Obtenido de ORDENANZA-SOBRE-LICENCIA-E-IMPUESTO-A-LAS-ACTIVIDADES-ECONOMICAS-COMERCIALES-INDUSTRIALES-DE-SERVICIO-O-DE-INDOLE-SIMILAR-EN-EL-MUNICIPIO-MARACAIBO-DEL-ESTADO-ZULIA-ACTUAL-1.pdf

Gomez, P. (2023). La educación financiera y su relación con el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los comerciantes de licores en el Centro Comercial Polvos Rosados de Tacna, 2023. Trabajo de grado. Obtenido de http://hdl.handle.net/20.500.12969/3171

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.

Laurencio, J. (2019). La cultura tributaria y su influencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las ferreterías del Mercado Central de Huánuco período 2019. Trabajo de grado. Obtenido de Universidad de Huánuco: http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/1968

López-Dóriga. (2016). Disminuye en 50 por ciento venta de alcohol en Venezuela. Obtenido de https://lopezdoriga.com/internacional/disminuye-en-50-por-ciento-venta-de-alcohol-en-venezuela/

Mota, P., Carmo, R., & Diniz, M. (2020). Environmental impacts of wine production: A systematic review. Journal of Cleaner Production, Journal of Cleaner Production. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120853

Páramo Morales, D. (2007). Influencia de la cultura en los consumidores de bebidas alcohólicas. Revista Entornos, 20, 109-118. doi: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6936991

Parra, H. (2004). El impuesto de industria y comercio. Editorial Temis.

Quiroa, M. (08 de 05 de 2024). Análisis PESTEL: Qué es y su importancia estratégica. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html#google_vignette

Ramirez, Y. (2009). Efectos de la Clausura en los Establecimientos Comerciales por Incumplimiento de Deberes Formales en Materia de IVA. Caso: Empresas afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria del Estado Mérida. Trabajo de especialidad. Obtenido de http:// pcc.faces.ula.ve/ Tesis/ Especialidad/ Yasmin %20 Ramirez%20º TESIS %20DE%20GRADO%20YASMIN

Rojas, A. (2024). Impuestos sobre las bebidas alcohólicas: su impacto en las empresas licoreras y recaudación fiscal en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2022-2023. Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28235

Recibido: 03-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 44 - 51
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

ESTRATEGIA PSICOEDUCATIVA PARA DESARROLLO DEL APRENDIZAJE EN NIÑOS CON TDAH

Adriana Patricia Tovar Hernández

Doctora en Ciencias de la Educación. URBE. Magister en ciencias de la Educación Mención Gerencia Educativa. URBE. Lcda en Pedagogía Infantil. Universidad de la Guajira. Psicóloga. Universidad Antonio Nariño. Docente de planta. Universidad de la Guajira.

Correo Electrónico: atovarh@uniguajira.edu.co

ORCID: https://orcid.org/0009- 0007-8652-484X

Marco Adrian Peñaloza Tovar

Psicólogo egresado de la Universidad Antonio Nariño.

ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5915-4488

RESUMEN: El presente estudio tiene como objetivo general analizar la supervisión educativa desde un enfoque de gestión organizacional, concebido como una visión que trasciende los procesos administrativos rutinarios en el ámbito escolar. Se trata de una investigación de carácter cualitativo, teórico-documental, sustentada en una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas, destacando los aportes teóricos de Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018) y Ocando (2018). En este contexto, se hace necesario la interpretación de las funciones que desempeña un supervisor educativo para establecer acciones fundamentales que inciden en el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa (Ayala, 2019). Considerando este enfoque, se evidencia que el supervisor cumple funciones de facilitador en la transformación de la gestión educativa y no solo de fiscalizador o controlador, suscitando experiencias pedagógicas holísticas, éticas y contextualizadas. En este sentido, se da a conocer una propuesta basada en un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, encaminada a optimizar la habilidad profesional desde el acompañamiento, la participación y el reconocimiento de la multiplicidad educativa. Igualmente, se contempla la necesidad de una supervisión relacionada con los lineamientos del marco legal venezolano, que requiere profesionales comprometidos con la innovación cultural y estructural del sistema educativo. El resultado más destacado del estudio es la formulación de un compendio de estrategias que articulan supervisión y diálogo para el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa. Como conclusión, sobresale que el supervisor educativo debe facilitar el diálogo, promover valores democráticos y fomentar el trabajo colaborativo en pro del desarrollo institucional.

PALABRAS CLAVE: Supervisión educativa, diálogo, gestión organizacional.

Introducción

El artículo de las estrategias psicoeducativas dirigidas al fortalecimiento del aprendizaje en estudiantes con Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), dado que esta condición es una realidad presente en muchas instituciones educativas. A menudo, no existen condiciones adecuadas para atender a estos estudiantes, quienes enfrentan desajustes a nivel cognitivo derivados de su diagnóstico. Suelen presentar inestabilidad, exceso de movimiento físico y mental, comportamientos disruptivos e incluso actitudes agresivas, lo cual demanda, en muchos casos, intervenciones personalizadas y tratamientos diferenciados, lo que representa un desafío constante para los docentes.

Por tal motivo, resulta esencial identificar las estrategias psicoeducativas que permitan a los niños con TDAH acceder al aprendizaje en condiciones equitativas, desarrollando competencias básicas y ampliando sus capacidades cognitivas, a pesar que

PSYCHO-EDUCATIONAL STRATEGY FOR LEARNING DEVELOPMENT IN CHILDREN WITH ADHD

ABSTRACT: The purpose of this research is to recognize the psycho-educational strategies that favor learning in children with Attention Deficit and Hyperactivity Disorder (ADHD) in the Educational Institution No 10 José Domingo Boscán in the municipality of Maicao. It was theoretically based on authors such as Bulacio et al. (2003), Vázquez et al. and De la Peña (2010), among others. The methodology under qualitative approach, Type and Design corresponds to Research-Action-Participatory, For information collection was applied as semi-structured interview instruments, and observation techniques, the sample made up of 3 students aged between 7 and 8 years and 2 teachers from the 2nd grade. The data processing involved analysis and interpretation of results, confronted with the theoretical framework and background. The findings show that teachers use motivation, socialization and support as learning strategies to replace punishment, talk to them about good behavior, define clear and concise rules, reinforcement and achievement, teach breathing techniques in emotional situations of impulsivity. It is concluded that treating children with ADHD from different individual levels, family and group, provides the teacher with accurate information of the condition present in the student and apply psycho-educational strategies according to and relevant to the need in the child's performance to promote the development of learning and ability to develop.

KEYWORDS: Psycho-educational strategies, Learning, ADHD.

ESTRATÉGIA PSICOEDUCACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM EM CRIANÇAS COM TDAH

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é reconhecer as estratégias psicoeducacionais que favorecem a aprendizagem em crianças com Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) na Instituição Educacional Nº 10 José Domingo Boscán, no município de Maicao. Teve como base teórica autores como Bulacio et al. (2003), Vázquez et al. e De la Peña (2010), entre outros. A metodologia, sob abordagem qualitativa, corresponde ao Tipo e Desenho de Pesquisa-Ação-Participativa. Para a coleta de informações foram aplicados instrumentos como entrevistas semiestruturadas e técnicas de observação, com uma amostra composta por 3 alunos entre 7 e 8 anos e 2 professores do 2º ano. O processamento dos dados envolveu análise e interpretação dos resultados, confrontados com o referencial teórico e antecedentes. Os achados mostram que os professores utilizam motivação, socialização e apoio como estratégias de aprendizagem para substituir a punição, conversam sobre bom comportamento, definem regras claras e concisas, aplicam reforço e reconhecimento, e ensinam técnicas de respiração em situações emocionais de impulsividade. Conclui-se que tratar crianças com TDAH a partir de diferentes níveis individuais, familiares e grupais fornece ao professor informações precisas sobre a condição presente no aluno e permite aplicar estratégias psicoeducacionais adequadas e relevantes às necessidades de desempenho da criança, promovendo o desenvolvimento da aprendizagem e da capacidade de se desenvolver.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias psicoeducacionais, Aprendizagem, TDAH.

STRATÉGIE PSYCHO-ÉDUCATIVE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE CHEZ LES ENFANTS ATTEINTS DE TDAH

RÉSUMÉ: L'objectif de cette recherche est de reconnaître les stratégies psycho-éducatives qui favorisent l'apprentissage chez les enfants atteints de Trouble du Déficit de l'Attention avec Hyperactivité (TDAH) à l'Établissement Éducatif Nº 10 José Domingo Boscán, dans la municipalité de Maicao. Elle s'est appuyée théoriquement sur des auteurs tels que Bulacio et al. (2003), Vázquez et al. et De la Peña (2010), entre autres. La méthodologie, sous approche qualitative, correspond au Type et au Design de Recherche-Action-Participative. Pour la collecte d'informations, des instruments tels que des entretiens semi-structurés et des techniques d'observation ont été appliqués, avec un échantillon composé de 3 élèves âgés de 7 à 8 ans et de 2 enseignants de 2e année. Le traitement des données a impliqué l'analyse et l'interprétation des résultats, confrontés au cadre théorique et aux antécédents. Les résultats montrent que les enseignants utilisent la motivation, la socialisation et le soutien comme stratégies d'apprentissage pour remplacer la punition, parlent du bon comportement, définissent des règles claires et concises, appliquent le renforcement et la reconnaissance, et enseignent des techniques de respiration dans des situations émotionnelles d'impulsivité. Il est conclu que traiter les enfants atteints de TDAH à partir de différents niveaux individuels, familiaux et de groupe fournit à l'enseignant des informations précises sur la condition présente chez l'élève et permet d'appliquer des stratégies psycho-éducatives adaptées et pertinentes aux besoins de performance de l'enfant, favorisant ainsi le développement de l'apprentissage et de la capacité à progresser.

.

MOTS-CLÉS: Stratégies psycho-éducatives, Apprentissage, TDAH.

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

el sistema educativo actual se enfrenta a múltiples retos para responder a la diversidad y detectar adecuadamente las necesidades particulares de cada estudiante.

En tal sentido, se apunta a la equidad en el aula, es decir, a la transformación del entorno escolar para alcanzar la equidad en el aula requiere una transformación del entorno escolar, de modo que todos los estudiantes tengan la posibilidad de progresar según sus características individuales y sociales. Es clave considerar la manera de enfrentan el proceso educativo dentro de contextos diversos. Desde esta perspectiva, el rol del docente debe orientarse a diseñar y aplicar diversas estrategias didácticas que favorezcan aprendizajes significativos, priorizando el crecimiento integral de cada alumno. No se trata de categorizar en términos de lo "normal" o "diferente", sino de garantizar a cada estudiante puedan avanzar partiendo de su realidad particular, implicando también comprender en profundidad las características específicas del TDAH para adaptar el proceso educativo a sus necesidades.

El estudio aporta elementos valiosos para la institución educativa, al promover la creación de ambientes de aprendizaje integrales y lúdicos que estimulan el desarrollo de habilidades para "aprender a aprender, a ser y a hacer" en los niños con TDAH. Además, contribuye que los docentes logren identificar señales tempranas del trastorno y ofrezcan una atención adecuada, evitando errores en el diagnóstico o en la implementación de estrategias educativas. Estas acciones, además de favorecer el desarrollo académico, también inciden positivamente en los aspectos conductuales del estudiante, especialmente cuando se emplean enfoques como la terapia conductual, la cual ha demostrado ser una herramienta eficaz para fomentar el autocontrol y la confianza en sí mismo. Así, se convierte en un recurso de apoyo esencial para los docentes que trabajan con estudiantes que presentan este tipo de condición.

El artículo ha sido estructurado iniciando con una introducción precisa sobre la temática, seguida de una sólida fundamentación teórica basada en fuentes primarias los autores como Bulacio et al. (2003), Vázquez et al. y De la Peña (2010), entre otros. También se detalla el enfoque metodológico cualitativo, incluyendo el diseño, el método se corresponde con la Investigación-Acción-participativa, los participantes son 3 estudiantes de edades entre 7 y 8 años y 2 Docentes del 2do grado que atienden a estos niños, en el contexto de la investigación, los instrumentos aplicados para recolectar la información es la entrevista semiestructurada y como técnica la observación, y la técnica utilizada es análisis e interpretación de los resultados. Finalmente, se exponen los hallazgos, los resultados, y se presentan las conclusiones y referencias bibliográficas correspondientes.

Desarrollo

Estrategia psicoeducativa

Según Tena-Hernández (2020), la estrategia psicoeducativa es considerada una técnica terapéutica esencial dentro de cualquier proceso de intervención que el docente desarrolla de manera estructurada. Esta se implementa en tres niveles distintos: en el ámbito individual y familiar vinculados especialmente a procesos psicoterapéuticos y a nivel grupal, este último mediado por actividades lúdicas que buscan mejorar la calidad de vida. En este sentido, la psicoeducación se refiere a la formación dirigida a personas que presentan algún trastorno psicológico, incorporando no solo el componente educativo, sino también el apoyo emocional, la resolución de conflictos y otras herramientas terapéuticas.

En esta misma línea, Bulacio et al. (2003) definen la psicoeducación como un proceso que permite al individuo descubrir y desarrollar sus capacidades, fomentando el reconocimiento de sus fortalezas. Esta intervención facilita la comprensión y el afrontamiento de situaciones adversas de forma más adaptativa, a partir del conocimiento de las propias dificultades o del trastorno que se padece.

En ese marco, las estrategias psicoeducativas implican el uso de diferentes métodos o técnicas de enseñanza que refuerzan habilidades específicas. Una herramienta utilizada es la terapia de juego, la cual emplea actividades recreativas donde los niños puedan expresar emociones y pensamientos de forma segura. Su propósito es fortalecer tanto las habilidades emocionales como las sociales. Las estrategias para intervenir con niños varían según múltiples factores: edad, nivel de desarrollo, rasgos personales, contexto social y cultural, el tipo de trastorno, selección o combinación de terapias debe adaptarse a particularidades de cada caso.

Entre las terapias más relevantes destaca la terapia de juego cognitivo-conductual, que aprovecha el juego como medio para que los niños disfruten mientras exteriorizan sus conductas. Su finalidad es poder expresar emociones, compartir pensamientos y aprender a enfrentar situaciones temidas, adquiriendo nuevas herramientas. Esta terapia, orientada al juego, es especialmente útil con niños pequeños. El juego puede clasificarse según (Dansereau, 1985) y también (Nisbet y Shucksmith, 1987) en dos tipos:

Juego estructurado, caracterizado por reglas e instrucciones específicas, como juegos de mesa, utilizados para abordar diversas problemáticas infantiles.

Juego no estructurado, donde se dispone un espacio con juguetes variados y el niño tiene libertad para elegir y moverse según sus preferencias durante cada sesión.

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Respecto al TDAH, se trata de un síndrome conductual con origen neurobiológico. Vázquez et al y De la Peña (2010) lo describen como una condición neurológica de origen multifactorial que comienza en la infancia. Se manifiesta a través de dificultades para mantener la atención, impulsividad e hiperactividad, lo que afecta el desarrollo del menor en distintos ámbitos: social, emocional y cognitivo, generando alteraciones tanto en el entorno social y académico. Cardo y Severa (2008) destacan que estos niños presentan problemas con la atención sostenida, el control de impulsos y el nivel de actividad.

Según Bauermeister (2002), es crucial que esta condición se atienda oportunamente, con el objetivo de ayudar al niño a superar sus deficiencias y potenciar sus habilidades. En este sentido, Martínez et al. (2014) enfatizan en el contexto escolar, deben tenerse en cuenta los síntomas que afectan la conducta del estudiante con TDAH, porque interfieren con su capacidad para mantener la atención y seguir el ritmo de las actividades académicas.

En consecuencia, el papel del docente resulta determinante para mejorar el comportamiento y el desempeño académico de los alumnos con este trastorno. Bonet et al. (2009) señalan que la intervención con estudiantes con TDAH requiere trabajo colaborativo entre varios profesionales, un plan de acción bien definido y la asunción clara de responsabilidades por parte de todos los involucrados.

Desde la perspectiva del Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-IV, 1994), el TDAH se conceptualiza como la dificultad constante para mantener la atención en actividades escolares o cotidianas, acompañada de una falta de control sobre los impulsos, los síntomas varían según la edad del niño y se presentan en dos o más contextos, como el hogar y la escuela. Esta condición es más frecuente en varones, en una proporción de 4:1 frente a las niñas, y afecta a niños y adolescentes sin distinción de clase social, cultural o etnia. Las principales características del trastorno —el déficit de atención y la hiperactividad— se detallan en las Tablas 1 y 2 del documento.

Entre los comportamientos más comunes del TDAH se encuentran una elevada actividad motora, que lleva a los niños a levantarse repetidamente de sus asientos, hablar con otros, hacer ruidos e interrumpir el desarrollo normal de las clases. Su dificultad para mantener la concentración los lleva a distraerse con facilidad, lo que retrasa la finalización de tareas y reduce su rendimiento académico. Esto puede deberse también a problemas de memoria, afectando habilidades como la lectura, escritura y cálculo. La impulsividad los lleva a realizar las tareas de forma precipitada, cometiendo errores como omitir palabras o sílabas al leer o escribir, o confundir términos.

Tabla 1 Características del Déficit de Atención

CARACTERÍSTICAS
Con frecuencia no se fija en los detalles y comete errores por descuido en actividades escolares u otras tareas.
Le cuesta mantener la concentración durante la realización de trabajos o actividades.
Suele presentar dificultades para organizar adecuadamente lo que debe hacer.
Tiende a evitar tareas que requieren un esfuerzo mental sostenido.
A menudo no cumple con las instrucciones que se le dan.
Da la impresión de no escuchar cuando alguien le está hablando.
Pierde con frecuencia objetos necesarios para sus tareas, como lápices o libros.
Es olvidadizo y poco cuidadoso con actividades cotidianas como lavarse los dientes, vestirse o recoger sus pertenencias.
Se distrae fácilmente ante estímulos que no son relevantes.
Tiene problemas para atender a dos cosas al mismo tiempo, como leer en la pizarra y tomar apuntes en el cuaderno.

Nota: Tomado del Manual Diagnóstico Estadístico de Enfermedades Mentales DSM-IV (1994) y adaptado por Tovar (2023)

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

A todo ello, se suma una elevada sensación de frustración por no lograr realizar las tareas al mismo ritmo que sus compañeros, así como las constantes quejas de los docentes y el rechazo de los pares. Estas experiencias pueden provocar reacciones impulsivas como rabietas o estallidos emocionales, evidenciando un bajo nivel de autocontrol. En consecuencia, es frecuente que desarrollen una baja autoestima, y en algunos casos, se presenten trastornos asociados como ansiedad, depresión o conductas disruptivas.

La hiperactividad se caracteriza por una actividad excesiva o inadecuada, ya sea a nivel motor (movimiento corporal) o vocal (sonidos repetitivos con la boca). En el caso de la hiperactividad motriz, esta se manifiesta a través de excusas frecuentes para levantarse del puesto o mediante una actividad motora fina exagerada, como rascarse constantemente, cambiar de postura de forma repetida o manipular objetos como el lápiz. En cuanto a la dimensión vocal, se puede evidenciar en conductas como hablar continuamente con los compañeros. Esta actividad constante suele carecer de una finalidad clara, por lo que se considera una inquietud generalizada puede generar desadaptación. Se trata de movimientos no intencionados que no contribuyen directamente a la tarea que se realiza, como mover las piernas mientras se escribe o golpear un vaso con una mano mientras se come con la otra.

Metodología

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, el cual, según lo expuesto por Rodríguez et al. (2011), "analiza la realidad en contexto natural, para interpretar los fenómenos según significados tienen para los implicados" (p. 32). El diseño metodológico adoptado corresponde a una Investigación-Acción Participativa, cuyo objetivo es producir cambios en la realidad estudiada al resolver problemas específicos utilizando una metodología rigurosa y situándose en un contexto espaciotemporal, intencionalmente unido a la realidad de cada día que se origina a partir de la experiencia vivida según (Behar, 2008).

En ese sentido, McKernan (2001) y Latorre (2007) determinan de forma general las fases para el diseño de una investigación-acción: Diseño de investigación cualitativa 1) Reflexión e identificación inicial del problema, tema o propósito a indagar, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal; 2) preparar un plan de acción estratégico, que incluya el control de actividades, incidencias, consecuencias y resultados de su aplicación; 3) Reflexio-nar críticamente acerca de lo ocurrido, explicando los progresos. Además, facilita describir y comprender el problema, y desarrollar acciones para el cambio, en las prácticas educativas es contemplada como proceso de reflexión que conlleva la ejecución de acciones previamente planificadas.

Tabla 2 Características de Hiperactividad

CARACTERÍSTICAS
Frecuentemente realiza movimientos constantes con las manos o los pies y se muestra inquieto en su asiento.
Le resulta complicado permanecer sentado cuando la situación lo exige.
Tiende a correr o escalar en momentos o lugares inadecuados.
Tiene dificultades para jugar o participar en actividades de forma calmada.
Da la impresión de estar en constante movimiento, como si no pudiera detenerse.
Habla más de lo habitual o de forma impulsiva.
Manifiesta sus emociones de forma intensa y poco regulada.
Se desplaza sin razón aparente de un lugar a otro.
Tiene problemas para esperar su turno en actividades o conversaciones.

Nota: Tomado del Manual Diagnóstico Estadístico de Enfermedades Mentales DSM-IV (1994) y adaptado por Tovar (2023)

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Tabla 3 Descripción del Plan de Acción

ACTIVIDADES	RECURSOS	FECHA	LUGAR Y RESPONSABLE
- Juego de roles -Representación de objetos -Llamar la atención del niño con un lugar estable y seguro dentro del aula de clases -Juego de colores con arma todos -Clasificación de objetos, mayor a menor -Armar rompe cabezas -Aplicación a la motricidad fina con manualidades; boleados, rasgado -Juegos en la cancha de equilibrios, coordinación, futbol, basquetbol, tira la pelota y mira su ubicación -Juego de pinturas -Dibujar y colorear - Participación en eventos extracurriculares -Mindfulness - La música y el baile - Exploración en el medio - Exploración en el medio - Lectura de cuentos	- Humano - Plastilina, arma todo, Fichas - Salón de clases decorado con dibujos animados - Pintura, crayones, figuras - Objetos grandes y pequeños - Rompe cabezas - Papel carrucado, papel cometa - Recurso humano, imágenes, - Laminas - Balones, pelotas - Temperas, pinturas, vinilos - Figuras con las emociones, el mismo cuerpo	**Fecha:** 16/08/2023 **Fecha:** 30/08/2023 **Fecha:** 05/09/2023 **Fecha:** 05/09/2023 **Fecha:** 25/10/2023 **Fecha:** 25/10/2023 **Fecha:** 12/03/2024 **Fecha:** Al terminar el trabajo	**Lugar:** Todas las actividades son realizadas en la Institución educativa N° 10 sede José Domingo Boscán del municipio de Maicao. **Responsable:** Adriana Tovar Laurys Olivero

Nota: Tovar y Olivares (2024)

Fase I Reflexión e identificación del problema. Esta fase consiste en hacer un acer-camiento a la problemática del estudio, para conocer las caracterizar de la situación e iniciar la planificación de acciones.

Fase II Plan de acción Estratégico. En esta etapa la investigadora diseña el plan de acción, denotado en la siguiente Tabla 1 para organización de acciones para abordaje de la problemática existente y posibles alternativas de logro que contribuyan a mejorar la situación planteada y dirigido a ofrecer alternativas a dificultades encontradas en Actores Participantes.

Fase III Reflexiones Criticas. En esta fase se efectúa la reflexión de las actividades planteadas en el plan de acción, además de la revisión de resultados obtenidos, se compara lo planificado con lo que se logró.

En cuanto a la muestra, se trabajó con fuentes primarias, en esta investigación, se reconocen como Actores Participantes (AP). En este caso, se trató de dos docentes responsables del acompañamiento de tres estudiantes del grado segundo de primaria de la Institución Educativa N.º 10 José Domingo Boscán, ubicada en el municipio de Maicao. Para recolectar los datos se emplearon como instrumentos la observación y la entrevista semiestructurada. Asimismo, se desarrollaron distintas fases que corresponden a las etapas previstas dentro del proceso investigativo:

Etapa I: Se realizó la socialización con el equipo directivo de la institución, donde se presentó formalmente la intención de llevar a cabo el estudio, se expusieron los objetivos esperados y se solicitó el consentimiento institucional.

Etapa II: En esta fase se gestionó el consentimiento informado tanto de los padres y representantes de los niños participantes, como de las docentes de segundo grado. Se garantizó que los participantes conocieran los principios de confidencialidad y fiabilidad respecto a la información recopilada, y se promovió la participación voluntaria.

Etapa III: Aquí se dio inicio a la fase de aplicación de los instrumentos y el desarrollo de actividades contempladas en el plan de acción: se realizaron observaciones a los estudiantes y entrevistas a las docentes, los hallazgos obtenidos luego de la ejecución de las actividades, son analizados cuidadosamente, se formular conclusiones y proponer recomendaciones.

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Etapa IV: Esta última fase corresponde a la presentación formal del informe de investigación finalizado, el cual es sometido a revisión y evaluación por parte del jurado académico designado por la universidad. Con miras al análisis de los datos recolectados, se procedió con la transcripción detallada de las entrevistas realizadas a las docentes participantes. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de interpretación y análisis de las información obtenida durante el desarrollo de las actividades planificadas en el plan de acción, enfocado en comprender el fenómeno, explorando desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto, como perciben y experimentan el fenómeno que los rodea, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados los cuales fueron cotejados con el marco teórico y los antecedentes del estudio.

Este procedimiento facilitó la identificación precisa de las estrategias psicoeducativas orientadas al fortalecimiento del aprendizaje en estudiantes con TDAH, en la Institución Edu-cativa N.º 10 José Domingo Boscán, ubicada en el municipio de Maicao. El análisis se centró en dos categorías principales: Estrategias Psicoeducativas y TDAH, junto a sus subcategorías: Niveles diferenciados y Elementos Psicologicos. Se identificaron términos clave vinculados a cada categoría, subcategoría y unidad de análisis: individual, familiar, grupal; hiperactividad, impulsividad, atención dispersa, resaltando conceptos significativos desde la mirada de las docentes entrevistadas.

Resultados

La interpretación de los datos obtenidos por las docentes D1 y D2 ofrece una perspec-tiva interpretativa de hallazgos relacionados con la Categoría: Estrategias Psicoeducativas, específicamente dentro de la Subcategoría: Niveles diferenciados y Unidad de análisis: In-dividual. Al revisar detenidamente respuestas y el significado atribuido por las docentes, fue posible contrastarlas con el marco teórico correspondiente, obteniendo los siguientes resultados:

Ante la pregunta: ¿Mencione qué estrategias desarrolla a nivel individual con los niños y niñas con trastorno por déficit de atención e hiperactividad?, la docente D1 indicó que suele "repetirles verbalmente las instrucciones, proporcionar actividades con apoyo visual y hacerles seguimiento individual". Por su parte, D2 señaló que una de sus acciones es "ubicar al estu-diante lejos de la puerta, cerca del docente, y proporcionarle materiales de interés para desarro-llar las actividades". Ambas docentes coinciden en aplicar diversas estrategias cuyo objetivo principal es mantener a los estudiantes con TDAH atentos y activos, en concordancia con lo planteado en el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-IV, 1994), el cual indica que estos estudiantes presentan dificultades para mantener la atención en actividades escolares y cotidianas, además de carecer de control en sus impulsos.

En relación con la pregunta: ¿Qué estrategias de aprendizaje realiza a nivel individual con los niños y niñas con TDAH para el desarrollo de normas?, D1 expresó que “los motiva y apoya constantemente, evita el castigo, refuerza los logros, define normas claras y enseña téc-nicas de respiración para manejar la impulsividad”. Mientras tanto, D2 comentó que aplica “socialización individualizada, utilizando cuentos e imágenes como ejemplos de normas”. De estas respuestas se desprende que ambas docentes emplean estrategias orientadas a enseñar normas de conducta de manera positiva, a pesar de que el DSM-IV (1994) destaca que los niños con TDAH frecuentemente no siguen instrucciones ni normas establecidas.

En cuanto a la pregunta: ¿Qué estrategias de aprendizaje realiza a nivel individual con niños y niñas con TDAH para mejorar la atención y concentración?, D1 señaló que utiliza “actividades cortas, con tiempo limitado y ajustadas a sus intereses”, mientras que D2 reafirma el uso de técnicas como la socialización individual y cuentos ilustrativos para captar la aten-ción. Estas estrategias buscan fomentar la participación activa de los niños y facilitar su aten-ción en tareas específicas, tal como plantean Nisbet y Shucksmith (1987), quienes definen el aprendizaje como una secuencia de procedimientos a adquirir, almacenar y utilizar información.

Unidad de Análisis: Familiar

En respuesta a la pregunta: ¿Qué información ha recibido de los padres sobre sus hijos con TDAH?, la docente D1 menciona que “en general los niños no llegan diagnosticados a la escuela, y los padres tienden a atribuir su comportamiento a otras causas”. D2 afirma directa-mente “no ha recibido información alguna”. Ambas respuestas evidencian una falta de comu-nicación entre la escuela y la familia, lo que limita la posibilidad de atender adecuadamente las necesidades del niño. Conocer la condición del estudiante es fundamental para brindar apoyo educativo pertinente. Bonet et al. (2009) señalan que la atención a estudiantes con TDAH debe ser un esfuerzo coordinado entre profesionales y familias, para diseñar planes de acción que respondan a las necesidades del niño.

A la pregunta: ¿De qué manera influye la familia en el trastorno del TDAH?, D1 mani-fiesta que “la influencia suele ser poco positiva; con frecuencia se observan casos de maltrato físico o psicológico”, mientras que D2 indica “la familia es un pilar clave, ya que su participa-ción determina la calidad de vida del niño”. Ambas docentes reconocen la importancia de la familia en el desarrollo del niño con TDAH, lo que se vincula con el principio de corresponsa-bilidad establecido en el la Ley N.º 1098 (2006) Artículo 10, donde se establece que familia, sociedad y Estado deben garantizar el ejercicio pleno de los derechos del niño.

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Unidad de Análisis: Grupal

A la pregunta: ¿Cómo considera que es la participación de los niños con TDAH a nivel grupal en las actividades escolares?, D1 expresa que estos niños "tienen dificultades para es-perar turnos, compartir, socializar, expresar opiniones y permanecer en grupo". D2 añade que "a veces se muestran apáticos en el desarrollo de actividades". Las docentes coinciden en la necesidad de comprender las emociones y pensamientos de los estudiantes para ayudarlos a integrarse, superando barreras sociales, emocionales y académicas. Esto coincide con Martí-nez et al. (2014), quienes destacan la importancia de considerar los síntomas del TDAH para facilitar la adaptación del estudiante al ritmo y dinámica del aula.

Frente a la pregunta: ¿Qué actividades y juegos desarrolla a nivel grupal con estudian-tes con TDAH?, D1 manifiesta que "realiza las mismas actividades con el resto del grupo, mo-tivando constantemente al niño para que se integre", y D2 destaca el uso de "rondas infantiles, juegos tradicionales como 'estotvas', rompecabezas y armado de objetos con tapas de colo-res". Las docentes no hacen distinción entre los estudiantes, lo que promueve la inclusión y la equidad. Además, implementan dinámicas lúdicas que favorecen la atención, la integración y el aprendizaje activo, en consonancia con lo señalado por Salazar-Moreira y Loor-Salmón (2022), quienes argumentan que las estrategias didácticas lúdicas estimulan la participación, el desarrollo de habilidades y el rendimiento académico.

Categoría: Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad

Subcategoría: Elementos Psicológicos

Unidad de Análisis: Hiperactividad

El análisis de los testimonios de D1 y D2 también permite interpretar la información en torno a la hiperactividad como parte de la categoría TDAH, específicamente dentro de los elementos psicológicos. A la pregunta: ¿Cómo manifiestan los niños su hiperactividad en el aula?, D1 describe comportamientos como "inquietud excesiva, gritos, ansiedad, agresividad, llanto, desatención y abandono de tareas", mientras que D2 señala "se levantan constantemente, salen del aula sin permiso y hablan durante las explicaciones". Estas manifestaciones afec-tan el desempeño académico, los estudiantes requieren más tiempo para realizar las tareas y tienden a presentar menor rendimiento. Las respuestas coinciden con la definición de Cardo y Severa (2008), quienes afirman que el TDAH es un trastorno neurológico multifactorial que interfiere con el desarrollo cognitivo, emocional y social del niño, afectando al entorno familiar y escolar.

Finalmente, se plantea la pregunta: ¿Por qué considera que la hiperactividad es un tras-torno que afecta el aprendizaje? D1 explica "interfiere en la concentración, la escucha activa y la ejecución de tareas", y D2 indica "al no haber atención ni concentración, no se logra un aprendizaje significativo". Las docentes interpretan estas características generan frustración, dado que los niños no logran realizar las actividades al mismo ritmo que sus compañeros, con-llevando a reprimendas frecuentes, rechazo social y episodios de conducta impulsiva. Esto está en sintonía con lo establecido por el DSM-IV (1994), el cual señala los estudiantes con TDAH presentan dificultades persistentes para mantener la atención y controlar impulsos, lo que afec-ta significativamente su desempeño escolar.

Al reflexionar críticamente sobre las actividades planteadas en el plan de acción y en la medida que se aplicaron estrategias psicoeducativas en el proceso enseñanza aprendizaje se desarrollan la motricidad fina, se ejecutan juegos lúdicos y participación en eventos extracurriculares, para llamar la atención del niño con un lugar estable y seguro dentro del aula de clases, se estimuló a escuchar música y bailar, así como lectura de cuentos, se logró en poco tiempo mejorar el problema de impulsividad, hiperactividad y déficit de atención en los niños con TDAH, así como el desarrollo del aprendizaje, permiten mediante su implementación en el aula una mejoría notablemente de la conducta e identificación de las características del Trastorno de los niños en el aula.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos y tras llevar a cabo un riguroso proceso de análisis de la información recolectada, se da por finalizada esta investigación cuyo propósito fue identificar las estrategias psicoeducativas para el desarrollo del aprendizaje en niños con Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad en la Institución Educativa N°10 José Domingo Boscán del Municipio Maicao. El proceso implicó la aplicación de entrevistas semiestructurada a docentes, las cuales no solo respaldaron las intervenciones psicoeducativas más efectivas, sino que también permitieron obtener información significativa directamente del entorno educativo de los estudiantes.

Del análisis de las respuestas proporcionadas por las docentes participantes, se desprende que una atención integral al niño con TDAH que contemple dimensiones individuales, familiares y grupales ofrece al educador una comprensión precisa de la realidad del estudiante. Esto, a su vez, permite seleccionar e implementar estrategias psicoeducativas pertinentes, ajustadas a las necesidades particulares del estudiante, lo que incide de manera positiva en su proceso de aprendizaje y fortalecimiento de sus competencias personales y educativas. La aplicación oportuna y consciente de estrategias, no solo contribuye a mejorar su desempeño, sino también a facilitar su adaptación y desenvolvimiento en situaciones cotidianas.

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Adicionalmente, se concluye que es prioritario que los docentes cuenten con conocimientos claros sobre las principales manifestaciones conductuales y emocionales asociadas al TDAH durante la etapa escolar. Estas manifestaciones suelen evidenciarse en comportamientos como una alta impulsividad, tendencia a la distracción, dificultades para mantener la atención en tareas prolongadas o poco estimulantes, así como en la presencia de una actividad motora excesiva. Dichos comportamientos pueden interferir significativamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en su convivencia escolar. Por tal razón, se hace necesario que las estrategias educativas estén mediadas por el reconocimiento de aspectos como la edad del niño, su etapa de desarrollo, sus características individuales, su entorno familiar y el contexto sociocultural en el que se desenvuelve. Solo así será posible ofrecer respuesta educativa, equitativa y respetuosa de necesidades particulares del estudiante.

Referencias Bibliográficas

Bauermeister, J. (2002). Hiperactivo, impulsivo, distraído ¿Me conoces? Guía acerca del déficit atencional para padres, maestros y profesionales. Albor-Cohs.

Behar Rivero, D. S. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom.

Bonet, T., Solano, C., & Soriano, Y. (2009). Aprendiendo con los niños hiperactivos: Un reto educativo. Editorial Paraninfo.

Bulacio, J. M., Vieyra, M. C., & Rivero, M. E. (2003). ¿Por qué grupos psicoeducacionales y de autoayuda en trastornos de ansiedad? Anxia.

Dansereau, D. F. (1985) Learning strategy research. En J.V. Segal, S.F. Chipman y R. Glaser (Eds.), Thinking and learning skills. Vol. 1: Relating instruction to research. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Latorre, A. (2007). La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa. Barce-lona: Grao.

Martínez-Frutos, M. T., Herrera-Gutiérrez, E., & López-Ortuño, J. (2014). Conocimientos y lagunas de los docentes sobre el TDAH: La importancia de la formación. Consejería de Educación, Cultura y Universidades de Murcia. http://diversidad.murciaeduca.es/publicaciones/claves/doc/mtmartinez.pdf

Maranto Rivera, M. y González Fernández, M. (2015) Fuentes de Información. Introducción a la Investigación. México. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo

McKernan, J. (2001). Investigación-acción y curriculum: métodos y recursos para profesiona-les reflexivos. Madrid: Morata.

Manual Diagnóstico Estadístico de Enfermedades Mentales DSM-IV. (1994) Diagnostic and statistical anual of mental disorders, 41 editions, APA, Washington, D.C.

Nisbet, J., & Shucksmith, J. (1987). Estrategias de aprendizaje. Santillana.

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (2011). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe.

Tena Hernández, F. J. (2020). Psicoterapia, aspectos psicoeducativos en la promoción de la salud. En II Jornadas Nacionales Virtuales sobre Promoción de la Salud y Educación Sanitaria.

Vázquez, M. J., Cárdenas, E. M., Feria, M., Benjet, C., Palacios, L., & De la Peña, F. (2010). Guía clínica para el Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (Serie: Guías clínicas para atención de trastornos mentales). Secretaría de Salud de México.

Cardo, E., & Servera, M. (2008). Trastorno por déficit de atención/hiperactividad: Estado de la cuestión y futuras líneas de investigación. Revista de Neurología, 46(6), 365–372. http://www.revneurol.com/sec/ind.php?Vol=46&Num=06&i=e#

Salazar-Moreira, M. S., & Loor-Salmón, L. R. (2022). Estrategia didáctica lúdica para activar el proceso enseñanza y aprendizaje en los estudiantes del tercer grado del nivel básico elemental. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 8(1), 1180–1191

Congreso de Colombia. (2006). Ley 1098 de 2006: Código de la Infancia y la Adolescencia. https://www.oas.org/dil/esp/codigo_de_la_infancia_y_la_adolescencia_colombia.pdf

Recibido: 31-07-2025. **Aceptado**: 10-10-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 52 - 57
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS DE SERVICIO

Xavier Alexander Urdaneta González

Doctorante en el Programa de Ciencias Gerenciales (URBE). M.Sc. en Derecho Mercantil (URBE). Abogado (URBE). Secretario del Tribunal Quinto de Primera Instancia en lo Civil, Mercantil, Transito y Marítimo de la Circunscripción Judicial del estado Zulia. Participante del Diplomado en Formación Docente (UJGH). Investigador adscrito a la Línea de Investigación Gestión Tecnológica del CICTEI-UJGH.

Correo Electrónico: xavieraug31@gmail.com

Eloy David Oropeza Fuenmayor

Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). MSc. en Gerencia de Recursos Humanos (URBE). Abogado (URBE). Profesor Universitario (URBE). Locutor. Co-Investigador adscrito a la Línea de Investigación Gestión Tecnológica del CICTEI-UJGH.

Correo Electrónico: elooyoropeza@gmail.com

RESUMEN: El presente artículo tiene como propósito analizar el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en la Calidad de Servicio en las empresas del sector terciario de Maracaibo, estado Zulia. La investigación se fundamentó en una revisión bibliográfica de autores clave como Arévalo (2024), Fernández (1999), Gracia (2024), Molina (2014) y Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), entre otros, sirviendo como base teórica para la disertación. Desde una perspectiva metodológica, se adoptó un enfoque documental, mediante la exhaustiva revisión y el análisis de fuentes impresas y digitales. El estudio desarrolla una disertación crítica sobre los aspectos más relevantes de la integración de la IA en la prestación de servicios, destacando su profunda influencia en diversos sectores. Esta influencia se caracteriza por la integración de tecnologías emergentes como el Internet de las Cosas (IoT) y los chatbots. En este contexto, la Inteligencia Artificial se postula como una herramienta tecnológica estratégica capaz de potenciar significativamente la Calidad de Servicio. El artículo explora la sinergia entre la IA y la Calidad de Servicio, identificando las oportunidades de mejora y las principales implicaciones para la eficiencia y la experiencia del cliente en el entorno empresarial local.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Artificial, Calidad de Servicio, Empresas de Servicios.

Introducción

A nivel global el sector de servicios ha presentado una transformación significativa en las últimas décadas, impulsada principalmente por los avances tecnológicos. En este sentido, la inteligencia artificial (IA) se ha presentado como una fuerza disruptiva capaz de cambiar la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes y mejoran sus procesos. La cuarta revolución industrial ha impulsado la importancia de la IA en la digitalización de las operaciones de servicio, brindando nuevas oportunidades para aumentar la eficiencia y la satisfacción del cliente. De hecho, la IA es cada vez más considerada un impulsor clave de esta transformación digital en múltiples sectores de servicios. Su capacidad para revolucionar las interacciones con los clientes y alterar radicalmente el mercado es innegable, prometiendo una mayor eficiencia, experiencias de cliente mejoradas y modelos de negocio innovadores.

La inteligencia artificial (IA) ha experimentado un avance significativo en los últimos años, convirtiéndose en una herramienta fundamental para mejorar los procesos y servicios en diversos sectores. Particularmente, en el ámbito empresarial, la IA ha abierto

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON SERVICE QUALITY IN SERVICE COMPANIES

ABSTRACT: The purpose of this article is to analyze the impact of Artificial Intelligence (AI) on Service Quality in companies in the tertiary sector of Maracaibo, Zulia state. The research was based on a bibliographic review of key authors such as Arévalo (2024), Fernández (1999), Gracia (2024), Molina (2014), and Zeithaml, Parasuraman, and Berry (1993), among others, serving as a theoretical basis for the dissertation. From a methodological perspective, a documentary approach was adopted through the exhaustive review and analysis of print and digital sources. The study develops a critical dissertation on the most relevant aspects of the integration of AI in service provision, highlighting its profound influence in various sectors. This influence is characterized by the integration of emerging technologies such as the Internet of Things (IoT) and chatbots. In this context, Artificial Intelligence is positioned as a strategic technological tool capable of significantly enhancing Service Quality. The article explores the synergy between AI and Service Quality, identifying opportunities for improvement and key implications for efficiency and customer experience in the local business environment.

KEYWORDS: Artificial Intelligence, Quality of Service, Service Companies.

IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA QUALIDADE DO SERVIÇO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

RESUMO: O objetivo deste artigo é analisar o impacto da Inteligência Artificial (IA) na Qualidade do Serviço em empresas do setor terciário de Maracaibo, estado de Zulia. A pesquisa baseou-se em uma revisão bibliográfica de autores-chave como Arévalo (2024), Fernández (1999), Gracia (2024), Molina (2014) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1993), entre outros, servindo como base teórica para a dissertação. Do ponto de vista metodológico, adotou-se uma abordagem documental por meio da revisão e análise exaustiva de fontes impressas e digitais. O estudo desenvolve uma dissertação crítica sobre os aspectos mais relevantes da integração da IA na prestação de serviços, destacando sua profunda influência em diversos setores. Essa influência é caracterizada pela integração de tecnologias emergentes como a Internet das Coisas (IoT) e os chatbots. Nesse contexto, a Inteligência Artificial posiciona-se como uma ferramenta tecnológica estratégica capaz de melhorar significativamente a Qualidade do Serviço. O artigo explora a sinergia entre IA e Qualidade do Serviço, identificando oportunidades de melhoria e implicações-chave para a eficiência e a experiência do cliente no ambiente empresarial local.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial, Qualidade do Serviço, Empresas de Serviços.

IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SUR LA QUALITÉ DU SERVICE DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES

RÉSUMÉ: L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de l'Intelligence Artificielle (IA) sur la Qualité du Service dans les entreprises du secteur tertiaire de Maracaibo, État de Zulia. La recherche s'est appuyée sur une revue bibliographique d'auteurs clés tels que Arévalo (2024), Fernández (1999), Gracia (2024), Molina (2014) et Zeithaml, Parasuraman et Berry (1993), entre autres, servant de base théorique à la dissertation. D'un point de vue méthodologique, une approche documentaire a été adoptée à travers la révision et l'analyse exhaustive de sources imprimées et numériques. L'étude développe une dissertation critique sur les aspects les plus pertinents de l'intégration de l'IA dans la prestation de services, en mettant en évidence son influence profonde dans divers secteurs. Cette influence se caractérise par l'intégration de technologies émergentes telles que l'Internet des Objets (IoT) et les chatbots. Dans ce contexte, l'Intelligence Artificielle se positionne comme un outil technologique stratégique capable d'améliorer de manière significative la Qualité du Service. L'article explore la synergie entre IA et Qualité du Service, identifiant des opportunités d'amélioration et des implications clés pour l'efficacité et l'expérience client dans l'environnement entrepreneurial local.

.

MOTS-CLÉS: Intelligence Artificielle, Qualité du Service, Entreprises de Services.

Recibido: 25-08-2025. **Aceptado**: 02-10-2025

nuevas posibilidades para optimizar las operaciones y la interacción con los clientes. Por consiguiente, la IA conversacional con especial relevancia en este contexto, tales sistemas permiten establecer un fluido diálogo y personalizado con los clientes, atendiendo de manera ágil y eficiente sus consultas, dudas y requerimientos relacionados con el servicio que se presta. Es a través de algoritmos avanzados de procesamiento de lenguaje natural (PLN), pueden comprender las necesidades específicas de cada cliente y proporcionar respuestas adaptadas a su perfil y situación en concreto. En este estudio, se analiza la IA y su impacto en la calidad de servicio en empresas de servicio.

FUNDAMENTACION TEÓRICAS

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La inteligencia artificial (IA), es un tipo de nueva tecnología emergente, que forma parte de la quinta revolución industrial o industria 5.0, esta forma parte del campo de la informática, la cual se enfoca en el desarrollo de algoritmos y sistemas que pueden realizar tareas que normalmente realizan los humanos, como la percepción, el razonamiento, el aprendizaje y la toma de decisiones. Cabe destacar que a nivel histórico, diversos autores han definido lo que es la inteligencia artificial, autores tales como John McCarthy, quien fue uno de los fundadores de la IA y acuñó el término "inteligencia artificial" en 1955.

Aunque durante las últimas décadas ha surgido una serie de definiciones de la inteligencia artificial, John McCarthy (1955), señala que es la ciencia y la ingeniería de la fabricación de máquinas inteligentes, especialmente programas informáticos inteligentes. Está relacionada con la tarea similar de usar computadoras para entender la inteligencia humana, pero la IA no tiene que limitarse a métodos que son biológicamente observables.

La IA se ha presentado como una de las innovaciones más revolucionarias del siglo XXI, con usos que van desde la automatización de procesos en la industria hasta la prestación de un servicio por parte de las empresas que prestan un servicio determinado. Con el progreso de esta tecnología, los académicos han formulado diversas perspectivas para comprender y analizar su efecto en distintos ámbitos de la vida humana.

En ese escenario teórico, Martínez y Hernández (2022) citado por Arévalo (2024), conceptualizan la IA como un facilitador clave de la innovación en múltiples sectores, destacando su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos generando soluciones que superan las limitaciones humanas. Según estos autores, la IA no solo acelera el ritmo de la innovación, sino que también permite la creación de nuevos paradigmas en áreas como la medicina, la educación y la gestión empresarial. Sin embargo, advierten que este avance debe ser manejado con cautela, dado que la sobre dependencia en sistemas automatizados puede llevar a la deshumanización de procesos críticos y a una disminución de la capacidad de los seres humanos para tomar decisiones complejas.

Según Maldonado (2023), son programas informáticos que simulan una conversación natural con usuarios humanos a través de mensajes de texto o voz. Estos se utilizan en muchos sectores, como servicio al cliente, marketing, educación y atención médica. Para el caso de ChatBots de atención al cliente pueden ayudar a los usuarios a resolver problemas, brindar información y derivar solicitudes automatizada a los departamentos correspondientes.

En este sentido, Rouhiainen (2018) explica que el aprendizaje automático, es el que permite mejorar continuamente su capacidad de interacción a través del análisis de sus conversaciones anteriores, aprendiendo de las respuestas y reacciones de los usuarios. Gracias a estos avances tecnológicos, los mismos se han convertido en herramientas cada vez más sofisticadas y versátiles, capaces de brindar asistencia personalizada, resolver problemas y ofrecer recomendaciones de manera eficiente.

En este sentido, Hayes (1973), citado por Carabantes (2014), establece que la inteligencia artificial es el estudio de la inteligencia como proceso, pero no implica siempre obligatoriamente operaciones numéricas, sino que indica los procedimientos efectivos por medio de los cuales se pueden generar comportamientos inteligentes. Por ello, el objetivo principal de esta disciplina no son tanto los programas o el propio ordenador sino la conducta inteligente y, en particular, la conducta humana.

Por su parte, Fajardo (2021), señala que Minsky describe las características básicas de los programas de IA que aún forman la base de la resolución artificial de problemas en la actualidad. Estos incluyen la búsqueda y el patrón de técnicas de reconocimiento. La búsqueda es una actividad común en la computadora, familiar para cualquiera que haya usado Google o un sistema de base de datos; en IA las técnicas de búsqueda son necesarias para verificar una gran cantidad de elementos relevantes, como los teoremas matemáticos o los movimientos de ajedrez. Una forma de enfocar una búsqueda es mediante el reconocimiento de patrones, siendo más eficiente al identificar los elementos que pueden ser relevantes y no perder el tiempo en los demás.

Con base a lo anteriormente planteado, se establece que la inteligencia artificial se desprende de la rama de la computación, en tal sentido esta es el conjunto de sistemas que trabajan simultáneamente con el propósito de crear maquinas, sean ordenadores o robots que puedan realizar

Recibido: 25-08-2025. **Aceptado**: 02-10-2025

determinadas actividades que suelen ser realizadas por los seres humanos. Asimismo, el termino inteligencia artificial hace referencia que es creada por el hombre con el propósito de facilitar o resolver determinada situación. En tal sentido Inteligencia Artificial (IA), desde su nacimiento con McCarthy, siempre buscó la creación de conducta inteligente (Hayes). Para nuestra investigación sobre la Calidad de Servicio, esto significa que la IA no es un mero software; es una herramienta para mejorar la experiencia humana.

LA REALIDAD DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La realidad de la inteligencia artificial es un tema que invita a una profunda reflexión. Por un lado, la inteligencia artificial ha demostrado un gran potencial en diversos campos, como la medicina, la industria y la investigación científica. Ha logrado avances significativos en el diagnóstico médico, la optimización de procesos industriales y el análisis de datos a gran escala. Sin embargo, también existen límites y desafíos asociados con la inteligencia artificial. Por ejemplo, la IA todavía no puede igualar completamente la inteligencia y la creatividad humana. Aunque los algoritmos pueden realizar tareas específicas de manera eficiente, carecen de la comprensión y el razonamiento abstracto que los humanos poseen.

Además, la inteligencia artificial plantea interrogantes éticos y sociales. El uso de IA en la toma de decisiones puede generar sesgos y discriminación, ya que los algoritmos se basan en datos históricos que pueden reflejar desigualdades existentes en la sociedad. También existe la preocupación de que la automatización impulsada por la IA pueda llevar a la pérdida de empleos y a la concentración del poder en manos de unas pocas empresas. Es importante abordar estos desafíos y establecer regulaciones y políticas que promuevan un uso ético y responsable de la inteligencia artificial.

CALIDAD DE SERVICIO

Según Kotler, (1997) citado en Gracia (2024), quien define la calidad de servicio como el grado en que el servicio satisface las necesidades, deseos y expectativas del cliente. Por su parte, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) autores del modelo SERVQUAL, definen la calidad de servicio como la discrepancia percibida entre las expectativas del cliente y su percepción de lo que realmente recibió. El referido modelo se constituye como herramienta de investigación y evaluación que mide la calidad del servicio que prestan las empresas a partir de las percepciones de los clientes.

En este sentido, García (2024), indica que la calidad de servicio es definida como la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Esta definición implica que la calidad de servicio no es un concepto estático, sino que está en constante evolución, ya que las necesidades y expectativas de los clientes cambian con el tiempo. En este orden de ideas, Fernández (2002), señala que la calidad de servicios ha sido en estos últimos años un punto de referencia para todas aquellas empresas exitosas en el mercado competitivo de hoy y muy especialmente para las organizaciones de servicios, ya que dado el adelanto tecnológico en el cual se desenvuelven les proporciona una gran capacidad para generar servicios de calidad, innovadores, que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores.

Por su parte, Molina (2014) menciona que, la calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades. En este sentido, mantener a un cliente leal a la marca puede costar menos que conseguir nuevos clientes. Considerando esta premisa las empresas deben enfocarse en estrategias e invertir para que el servicio ofrecido alcance la satisfacción del público objetivo, destacando que todos estos esfuerzos engloban la posibilidad de atraer potenciales clientes.

Cabe destacar que la calidad de servicio, es el resultado de la implementación de una gestión efectiva, soportada en diversas estrategias y tácticas que garanticen un óptimo resultado ofrecido al cliente o consumidor. Para Cevallos et al. (2018), es el cumplimiento de los requisitos del cliente. Atender a lo esperado contribuye a lograr la satisfacción, cubriendo las expectativas, trayéndolo de vuelta.

Con base en lo anteriormente planteado, se hace referencia a que la calidad de servicio como la satisfacción de las expectativas del cliente y, crucialmente, como la minimización de la brecha entre lo esperado y lo percibido. Esto posiciona a la Inteligencia Artificial (IA) no solo como un avance tecnológico, sino como una estrategia fundamental para la competitividad moderna, es por ello que la implementación de la IA en las empresas de servicio, al prometer mayor eficiencia, rapidez y personalización, inevitablemente eleva las expectativas de los clientes. Por ello, el éxito de la IA se mide en su capacidad de cumplir y superar consistentemente esas expectativas, garantizando el cumplimiento de los requisitos para fomentar la fidelidad del cliente. En síntesis, la IA es el motor dinámico que permite a las empresas alcanzar y mantener el estándar de calidad evolutivo que demanda el mercado actual.

Recibido: 25-08-2025. **Aceptado**: 02-10-2025

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO

A nivel global, la adopción de la IA en las industrias de servicios se asocia con una serie de beneficios, desafíos y tendencias. Entre los beneficios se incluyen la disponibilidad 24/7, la escalabilidad, la eficiencia, la obtención de información basada en datos, la personalización y la reducción de costos. Sin embargo, la adopción de la IA también presenta desafíos como los altos costos iniciales, la complejidad, la falta de conocimiento especializado, los problemas de seguridad y privacidad, las preocupaciones éticas, el sesgo en los algoritmos y el posible desplazamiento de empleos.

El impacto que ha tenido la inteligencia artificial en la calidad de servicio, ha sido a los avances tecnológicos de los últimos años, ya que la IA tiene el potencial de mejorar significativamente la calidad del servicio al ofrecer experiencias más personalizadas, de manera eficientes y convenientes para los clientes y al mismo tiempo que logra optimizar las operaciones de las diferentes organizaciones. Es importante abordar los desafíos éticos, de privacidad y de implementación para garantizar que esta herramienta como lo es la IA se utilice de manera responsable y efectiva para logar mejorar genuinamente la satisfacción del cliente, para lograr la fidelización de este con la empresa.

Ahora bien, las empresas de servicio que empiecen a implementar esta herramienta tecnológica, beneficiara la atención al cliente por cuanto al uso de esta tecnología pueden influir en la experiencia del cliente. De acuerdo con un estudio por Zendesk (2024),l a interacción con los clientes aumentó un 14% en el último tiempo. Por tanto, adoptar nuevas tecnologías, como la IA y chatbots, para el servicio al cliente sirve para satisfacer las demandas operativas de un equipo híbrido (presencial-remoto), así como las expectativas cada vez más altas de los clientes el 61% de los clientes se iría con la competencia luego de una sola mala experiencia.

Las tendencias actuales en la IA para la calidad del servicio incluyen el aprovechamiento de la IA generativa, la asistencia de IA basada en voz, la traducción con IA, la hiperpersonalización, los modelos predictivos y el aumento de las inversiones en IA. En este sentido, la inteligencia artificial está experimentando una acelerada evolución en el mundo empresarial, especialmente por la capacidad de esta tecnología de resolver problemas complejos, y actualmente está muy asociado a la toma de decisiones, a la industria 4.0, al marketing digital y a la transformación digital empresarial. Por supuesto, a medida que el uso de esta tecnología aporte un componente importante de ventaja competitiva, el interés del mundo empresarial irá en aumento. Zamora (2021).

En relación a lo anteriormente planteado, se establece que la Inteligencia Artificial (IA) ofrece beneficios críticos para la Calidad de Servicio, como la disponibilidad 24/7, la eficiencia y la hiperpersonalización, lo cual es esencial para cumplir con las expectativas crecientes de los clientes. No obstante, el material subraya que este potencial solo se materializará si se gestionan eficazmente los desafíos éticos, de privacidad y el riesgo de sesgo. Nuestro estudio se centrará en el balance crítico: cómo las empresas pueden capitalizar la eficiencia y las tendencias innovadoras de la IA sin incurrir en fallas éticas o de confianza que, según se advierte, pueden provocar la pérdida masiva de clientes. La clave está en usar la IA de manera responsable para garantizar una mejora genuina y sostenible de la satisfacción del cliente

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la presente de investigación es de tipo documental. Según Arias (2006), establece que es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios. Es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónica. Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2000, pág. 130) “la investigación documental es la que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y/o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información”.

En tal sentido, la investigación documental, se basa en la revisión bibliográfica de fuentes impresas y digitales, se recurrió a fuentes secundarias de información como artículos de investigación, trabajos de investigación, revistas especializadas y libros, haciendo uso de diferentes bases de datos como Dialnet, Microsoft Academic y Google Académico.

RESULTADOS

Del estudio realizado analizó que la integración de la Inteligencia Artificial (IA) en las empresas de servicio del sector de servicios en Maracaibo, estado Zulia, tiene un impacto significativo en la calidad del servicio, de esta manera se identificó que la IA, especialmente a través de herramientas como chatbots y tecnologías basadas en el Internet de las Cosas (IoT), contribuye a aumentar la disponibilidad del servicio las 24 horas del día, los 7 días de la semana, mejorando la eficiencia operativa y la personalización de la atención al cliente. Los algoritmos avanzados de procesamiento de lenguaje natural permiten una interacción más fluida y adaptada a las necesidades específicas de cada usuario, lo que se traduce en una mejora tangible de la experiencia del cliente y, por ende, en mayores niveles de satisfacción y fidelización.

Recibido: 25-08-2025. **Aceptado**: 02-10-2025

Además, los hallazgos muestran que la IA facilita la automatización de tareas repetitivas y la optimización de la gestión de agentes humanos, lo que reduce costos operativos y mejora la productividad. Sin embargo, se evidencian desafíos relacionados con los costos iniciales de implementación, la complejidad tecnológica, y cuestiones éticas como sesgos en algoritmos y la posible deshumanización de procesos claves.

DISCUSIÓN

Los resultados reflejan que la IA se posiciona como una herramienta estratégica que potencia significativamente la calidad del servicio en las empresas de servicio, alineándose con modelos clásicos como SERVQUAL que enfatizan la brecha entre expectativas y percepciones del cliente. La capacidad de la IA para ofrecer atención personalizada y constante responde directamente a las crecientes expectativas del consumidor moderno, lo que reafirma la importancia de su adopción para mantener la competitividad en el mercado.

No obstante, el análisis también advierte sobre la necesidad de una implementación responsable y ética de la IA. El riesgo de dependencia excesiva en sistemas automatizados puede conducir a la pérdida de la interacción humana en servicios críticos, afectando la toma de decisiones complejas y la confianza del cliente. Así mismo, la potencial sustitución de empleo humano es un factor que las empresas deben gestionar con cautela.

Finalmente, se resalta que, si bien la IA puede mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente, su impacto sostenible depende de equilibrar estos beneficios con una adecuada gestión de los riesgos tecnológicos, éticos y sociales. Las empresas que logren implementar esta tecnología con visión integral serán las que realmente potencien la calidad del servicio y logren fidelizar a sus clientes en un entorno altamente competitivo.

CONCLUSIÓN

Una vez finalizada la investigación, se concluye lo siguiente que la inteligencia artificial ofrece un potencial significativo en diversos ámbitos, puede procesar grandes volúmenes de datos de manera eficiente, aunque la IA ha progresado considerablemente en los últimos años, esta tecnología tiene varias limitaciones que le impiden competir con los humanos en tareas o actividades complejas.

En cuanto al impacto de la inteligencia artificial en la calidad de servicio se manifiesta en el aumento de la eficiencia y la productividad, así como también en la optimización de los procesos empresariales existentes. También que la inteligencia artificial es una herramienta tecnológica que ha impactado en la calidad de servicio que ofrecen las empresas de servicio, debido que permite mejoras en las experiencias del cliente, brindando una asistencia las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana (24/7), ofreciendo así una atención oportuna, respuestas instantáneas y efectivas. La utilización de esta herramienta también permite optimizar operaciones, tales como la automatización de tareas repetitivas, optimización de la gestión de agentes, entre otros.

En este sentido, la IA busca optimizar procesos en la prestación de servicio a través de la incorporación de herramientas tecnológicas como el internet de las cosas, la big data entre otras. Estas tecnologías permiten una mayor eficiencia en la prestación de servicio, lo que se traduce en un aumento en la calidad del servicio y en una disminución de los costos operativos la cual, se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la eficiencia de las empresas.

Cabe destacar, que la IA ha impactado en las empresas prestadoras de servicio, debido que estas se han constituido como una herramienta que ayuda a potenciar la calidad del servicio prestado, ya que la implementación de estas por parte de la organización en pro de mejorar el servicio ofrecido y con el propósito de brindar alternativas de respuestas que se adapten a los requerimientos del cliente, en como el uso de estas herramientas tecnológicas ayudan a que los procesos sean más expeditos y por ende se logra conseguir la satisfacción del cliente que puede traducirse como la fidelización del mismo.

Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2006), El Proyecto de investigación, introducción a la investigación científica.

Arévalo, L. (2024) Potenciando habilidades socioemocionales en educación universitaria mediante la inteligencia artificial: retos y oportunidades.

Cevallos Enríquez, R. P., Carreño Villavicencio, D. V., Peña Vélez, I. V., & Pinargote Montenegro, K. G. (2018) Evaluación de la calidad del servicio.

Fajardo, C. (2021), Marvin Lee Minsky: pionero en la investigación de la inteligencia artificial (1927-2016). https://revistas.uclave.org/index.php/pcyt/article/view/3577/2267

Fernández, I. (2002). Planificación de la Calidad. Memorias. Ingeniería Industrial. Universidad de Barcelona-España.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de marketing. Ed. Pearson-Prentice Hall: México.

Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante.

Recibido: 25-08-2025. **Aceptado**: 02-10-2025

Maldonado, M. (2023). La regulación (necesaria) de la actuación administrativa automatizada: el uso de la robótica mediante ChatBots y asistentes virtuales en la administración pública peruana. Revista Iberoamericana de Gobierno local. N° 23.

Molina, M. (2014). Satisfacción del cliente y rentabilidad: Modelo del comportamiento del consumidor para toma de decisiones según el contexto competitivo.

Molina, O. (2014). EcuRed. Obtenido de https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios.

Parasuraman, A., Ziethaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale).

Rouhiainen, L. (2018). Inteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre Nuestro futuro. Editorial Planeta. Madrid, España.

Tamayo y Tamayo, M. (2000). El proceso de la Investigación Científica (3° ed.). Bogotá : Editorial Limusa S.A.

Zamora Ruiz, K. (2021). La transformación digital en la gestión de servicio al cliente en las empresas odontológicas del distrito de Miraflores en el año 2020.

Zendesk, 6 nuevas tecnologías para el servicio al cliente.

Recibido: 25-08-2025. **Aceptado**: 02-10-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 58 - 65
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

El aula invertida como herramienta para la formación continua del docente universitario: una estrategia para la innovación educativa

Miriam Peña

MSc. Administración de la Educación Básica (UNERMB, 2008). Lcda. en Educación Integral, Mención Estética (UNICA, 1998). Diplomado en metodología de investigación y entorno virtuales. Profesora en las Cátedras Didáctica General, Metodología de Estudio, Prácticas Profesionales III y IV, planificación, evaluación, y Trabajo Especial de titulación en pregrado la UJGH. PEII Nivel A2. Prof. de la Maestría de Gerencia e innovación educativa, asesora de trabajo de grado. Investigadora adscrita a la Línea de Investigación Gestión Tecnológica del CIHAE-UJGH.

Correo Electrónico: malejandrinaph@gmail.com

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

Danyelis Báez

Lcda. En Educación Integral. M.Sc en Gerencia e Innovación Educativa de la universidad Dr. José Gregorio Hernández. Docente de aula.

Correo Electrónico: danyelisbaez593@ujgh.edu.ve

ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7679-7014

RESUMEN: La presente investigación, está dirigido a analizar el aula invertida como herramienta para la formación continua del docente universitario: una estrategia para la innovación educativa La fundamentación teórica fue sustentada por Albornoz, Vidal, & Madariaga (2020), Guevara (1962), García & Quijada (2015), Maldonado (2013), Mendoza et al. (2014), Piaget (1970), Platero, García & Rodríguez (2015), Ormrod (2019), Bergmann y Sams (2012), entre otros. La investigación es de tipo análisis-descriptiva, con un diseño documental bibliográfico. En síntesis, el aula invertida constituye una innovación educativa que optimiza el tiempo en clase al trasladar la enseñanza teórica fuera del aula, enfocándose en actividades prácticas y colaborativas. Sin embargo, su éxito depende fundamentalmente de la formación continua del docente universitario, quien debe estar preparado para diseñar y adaptar estrategias pedagógicas innovadoras. La capacitación docente incluye el desarrollo de competencias digitales esenciales para aprovechar herramientas tecnológicas que favorecen la gestión crítica de la información y la colaboración en entornos virtuales. Este enfoque posiciona al docente como facilitador del conocimiento, priorizando el desarrollo de experiencias curriculares que trascienden los modelos tradicionales. Se consolida como un modelo pedagógico eficaz para promover la autonomía del docente y optimizar la construcción de saberes, como catalizadoras esenciales al permitir ambientes personalizados, colaborativos y adaptativos, fundamentales para establecer culturas educativas basadas en la innovación continua y el pensamiento crítico.

PALABRAS CLAVE: Aula invertida, Beneficios, Formación docente.

Introducción

En el contexto actual de la educación universitaria, caracterizado por una rápida evolución tecnológica y crecientes exigencias académicas, resulta imprescindible adaptar los métodos de enseñanza para responder adecuadamente a estos cambios. Sin embargo, en muchas instituciones persisten prácticas tradicionales que limitan el desarrollo integral y la innovación educativa, constituyendo una situación insatisfactoria para la formación y desempeño docente. En este sentido, el aula invertida se presenta como una estrategia pedagógica innovadora que replantea el proceso educativo tradicional: traslada la instrucción directa fuera del aula y libera tiempo

Benefits of the Flipped Classroom in University Teacher Training

ABSTRACT: This research aims to analyze the benefits of the flipped classroom in university teacher training. The theoretical foundation was supported by Albornoz, Vidal, & Madariaga (2020), Guevara (1962), García & Quijada (2015), Maldonado (2013), Mendoza et al. (2014), Piaget (2015), Platero, García & Rodríguez (2015), Ormrod (2019), Bergmann and Sams (2012), among others. The research is of an analytical-descriptive type, with a bibliographic documentary design. In summary, the benefits of an innovative methodology focused on the flipped classroom are highlighted, structured through didactic modules that strengthen the teaching process. This approach positions the teacher as a facilitator of knowledge, prioritizing the development of curricular experiences that transcend traditional models. The flipped classroom is consolidating as an effective pedagogical model for promoting teacher autonomy and optimizing knowledge development. ICTs act as essential catalysts by enabling personalized, collaborative, and adaptive environments, essential for establishing educational cultures based on continuous innovation and critical thinking.

KEYWORDS: Flipped Classroom, Benefits, Teacher Training.

Benefícios da Sala de Aula Invertida na Formação de Professores Universitários

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo analisar os benefícios da sala de aula invertida na formação de professores universitários. A fundamentação teórica foi apoiada por Albornoz, Vidal & Madariaga (2020), Guevara (1962), García & Quijada (2015), Maldonado (2013), Mendoza et al. (2014), Piaget (2015), Platero, García & Rodríguez (2015), Ormrod (2019), Bergmann e Sams (2012), entre outros. A pesquisa é de tipo analítico-descritivo, com um desenho documental bibliográfico. Em síntese, destacam-se os benefícios de uma metodologia inovadora centrada na sala de aula invertida, estruturada por meio de módulos didáticos que fortalecem o processo de ensino. Essa abordagem posiciona o professor como facilitador do conhecimento, priorizando o desenvolvimento de experiências curriculares que transcendem os modelos tradicionais. A sala de aula invertida está se consolidando como um modelo pedagógico eficaz para promover a autonomia docente e otimizar o desenvolvimento do conhecimento. As TICs atuam como catalisadores essenciais ao possibilitar ambientes personalizados, colaborativos e adaptativos, fundamentais para estabelecer culturas educacionais baseadas na inovação contínua e no pensamento crítico.

PALAVRAS-CHAVE: Sala de aula invertida, benefícios, formação de professores.

Les Avantages de la Classe Inversée dans la Formation des Enseignants Universitaires

RÉSUMÉ: Cette recherche vise à analyser les avantages de la classe inversée dans la formation des enseignants universitaires. La base théorique s'est appuyée sur Albornoz, Vidal & Madariaga (2020), Guevara (1962), García & Quijada (2015), Maldonado (2013), Mendoza et al. (2014), Piaget (2015), Platero, García & Rodríguez (2015), Ormrod (2019), Bergmann et Sams (2012), entre autres. La recherche est de type analytique-descriptif, avec un design documentaire bibliographique. En résumé, les avantages d'une méthodologie innovante centrée sur la classe inversée sont mis en évidence, structurés à travers des modules didactiques qui renforcent le processus d'enseignement. Cette approche positionne l'enseignant comme facilitateur du savoir, en privilégiant le développement d'expériences curriculaires qui transcendent les modèles traditionnels. La classe inversée se consolide comme un modèle pédagogique efficace pour promouvoir l'autonomie des enseignants et optimiser le développement des connaissances. Les TIC jouent le rôle de catalyseurs essentiels en permettant des environnements personnalisés, collaboratifs et adaptatifs, indispensables pour établir des cultures éducatives fondées sur l'innovation continue et la pensée critique.

MOTS-CLÉS: Classe inversée, avantages, formation des enseignants.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

presencial para actividades prácticas, colaborativas y centradas en la resolución de problemas, promoviendo así un aprendizaje más activo, autónomo y profundo.

Este artículo aborda los beneficios del aula invertida en la formación docente universitaria, destacando su potencial para fortalecer la labor educativa y optimizar el diseño e implementación de actividades didácticas que respondan a las demandas actuales. Además, se enfatiza la importancia de capacitar a los profesores en el manejo de herramientas digitales y la gestión eficiente del aprendizaje mediante plataformas virtuales, a fin de maximizar el impacto de esta metodología.

El desarrollo de competencias docentes capaces de liderar procesos innovadores de enseñanza resulta fundamental para la mejora continua en las instituciones educativas, especialmente en un contexto marcado por profundos cambios sociales, tecnológicos y culturales propios del siglo XXI. Este periodo se caracteriza por la rápida evolución digital, la globalización, la diversidad cultural creciente en los ambientes académicos y la necesidad de formar docentes con habilidades críticas, creativas y colaborativas para enfrentar problemas complejos y globales. Por ello, esta investigación busca contribuir a la formación integral del profesorado, fomentando no solo el desarrollo de competencias técnicas, sino también su creatividad, pensamiento crítico y capacidad transformadora a través de la implementación del aula invertida.

El objetivo es que los docentes no solo modernicen sus prácticas educativas, sino que también promuevan un ambiente de aprendizaje más dinámico, interactivo y relevante para los estudiantes universitarios, quienes demandan experiencias formativas que respondan a sus intereses, estilos de aprendizaje y a los desafíos actuales. De esta manera, se configura un modelo sostenible que no solo responde a las exigencias tecnológicas y pedagógicas, sino que también atiende las complejas realidades sociales y económicas del siglo XXI, preparando a los docentes para un mundo en constante cambio, con competencias que les permitan adaptarse, innovar y contribuir positivamente a sus comunidades y sociedades.

La estructura del artículo presenta inicialmente un resumen, seguido de un marco teórico sobre el aula invertida, su beneficio y la formación docente, seguido del análisis de experiencias prácticas, la metodología y, finalmente una reflexión sobre las implicaciones para su incorporación efectiva en contextos universitarios y cerrando con las referencias bibliográficas.

Fundamentación teórica

Aula invertida

Un entorno virtual es un espacio digital diseñado para reproducir situaciones cotidianas dentro de un ambiente controlado, lo que permite la simulación de distintas actividades de manera segura. Este tipo de entorno facilita la investigación y el análisis detallado, ya que posibilita experimentar con diferentes variables de la simulación, permitiendo así un estudio profundo de la situación representada. Gracias a este método, es posible evaluar y comprender con mayor precisión los procesos simulados, todo ello en un contexto que garantiza el control y la seguridad durante la experimentación.

El aula invertida es un modelo pedagógico que replantea el proceso tradicional de enseñanza al trasladar la instrucción directa fuera del aula, permitiendo que los estudiantes accedan a los contenidos de forma autónoma y flexible, generalmente a través de materiales digitales. Este enfoque invierte el rol habitual del aula, ya que el tiempo presencial se destina a actividades prácticas y colaborativas, mientras que la adquisición de conocimientos básicos se realiza previamente. Según Albornoz et al. (2020), este modelo ofrece un entorno flexible que facilita un acceso sencillo y natural a los recursos educativos para todos los participantes, promoviendo una cultura de aprendizaje continúa basada en la adecuada valoración y asimilación progresiva de los contenidos académicos, los cuales incluyen videos, lecturas y otros materiales seleccionados por el docente.

El aula invertida también implica un cambio significativo en los roles tradicionales, donde el profesor deja de ser el único transmisor de información para convertirse en un facilitador y guía que apoya a los estudiantes durante las actividades en clase, orientándolos en la resolución de dudas y problemas. Por su parte, los estudiantes asumen un papel más activo y responsable en su propio proceso de aprendizaje, interactuando y colaborando para profundizar y aplicar los conocimientos adquiridos, lo que favorece un aprendizaje más significativo y participativo.

Falcón et al. (2020) destacan que las metodologías innovadoras de enseñanza, como el aula invertida, están provocando un cambio profundo en la interacción entre docentes y estudiantes durante las experiencias curriculares. Se observa una transición clara desde un modelo tradicional, en el que el profesor concentra todo el conocimiento y los estudiantes adoptan un rol pasivo, hacia un enfoque centrado en el docente como guía, facilitador y mediador del proceso de aprendizaje. En este nuevo esquema, el estudiante pasa a ser el protagonista activo, enfrentando desafíos educativos y recibiendo acompañamiento constante a través del seguimiento de sus actividades, lo cual promueve un aprendizaje dinámico y con sentido.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

Se indica que el aula invertida, como estrategia de aprendizaje, transforma el enfoque tradicional de la enseñanza al desplazar gran parte de la generación de conocimientos fuera del salón de clases. En este modelo, las actividades prácticas y la aplicación se desarrollan dentro del aula, con el apoyo tanto del profesor como de los familiares, transfiriendo al estudiante la responsabilidad sobre su propio aprendizaje. Esta orientación pedagógico potencia la efectividad de la práctica en la autonomía del alumno, fomentando su protagonismo en el proceso educativo, siempre bajo la supervisión y guía del docente.

Este modelo propone trasladar las clases teóricas a espacios fuera del aula, aprovechando el papel fundamental que desempeñan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Entre sus principales beneficios se encuentran una mejor gestión del tiempo durante las sesiones presenciales, la promoción de un aprendizaje más activo y participativo, así como el fortalecimiento de la autonomía del estudiante, quien asume un rol protagonista en su propio proceso formativo. Además, esta modalidad favorece una mayor interacción entre todos los integrantes de la comunidad educativa y permite identificar de manera más precisa las dificultades o lagunas individuales en los conocimientos previos de los estudiantes. Esto contribuye a mejorar la comunicación entre docentes y alumnos ofreciendo la posibilidad de avanzar en el aprendizaje respetando el ritmo particular de cada estudiante, adaptando así el proceso educativo a sus necesidades específicas.

Mendoza et al. (2014) indican que el aula invertida es una estrategia de aprendizaje basada en proporcionar a los estudiantes, antes de las sesiones presenciales, materiales de estudio que les permiten familiarizarse con los contenidos desde sus hogares. Durante las clases, se promueve la profundización en los temas junto con la práctica de actividades pedagógicas mediante el trabajo colaborativo bajo la supervisión del docente. Esta metodología contribuye a fortalecer la interacción entre alumnos y profesores, fomenta la personalización atendiendo las particularidades de cada estudiante y crea espacios educativos adecuados. En dichos ambientes, los participantes asumen una mayor responsabilidad en su proceso formativo.

Lo expuesto evidencia que el entorno virtual constituye un espacio propicio para la simulación de actividades cotidianas, facilitando un análisis más detallado del aula invertida. Esta propuesta educativa se distingue por su flexibilidad para construir una cultura de aprendizaje en la que el docente asume el rol de facilitador, mientras los estudiantes adoptan una participación activa en su proceso formativo. El modelo pedagógico invertido transforma la relación tradicional entre mentor y aprendiz, pasando a un esquema en el que el profesor actúa como mediador, incentivando experiencias desafiantes y promoviendo un aprendizaje significativo. A través de esta metodología, gran parte de la enseñanza se desplaza fuera del aula presencial, con el apoyo continuo del docente, lo que favorece una mayor autonomía y responsabilidad por parte de los estudiantes.

Como sí, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) juegan un papel esencial en este proceso, al facilitar el acceso previo a los materiales de estudio y permitir que el tiempo en el aula se enfoque en la profundización y aplicación práctica de los contenidos. Esta modalidad fomenta la responsabilidad del estudiante mediante estrategias activas de aprendizaje, mejora la interacción entre alumnos y docentes, y contribuye a crear un ambiente educativo más personalizado. Además, el uso de las TIC redefine el rol del docente en el ámbito universitario, impulsando una enseñanza más autónoma y flexible que aprovecha las ventajas del entorno virtual para enriquecer y potenciar la formación continua del profesorado, elemento clave para su desarrollo profesional y actualización permanente dentro de la educación universitaria.

Beneficios del modelo de aprendizaje invertido, renovando los métodos y sus procesos.

García y Quijada (2015) destacan aspectos clave al implementar el modelo de aula invertida o flipped classroom. Señalan que “flippear” (aula invertida), implica innovar el proceso de aprendizaje mediante la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). No obstante, antes de aplicar esta metodología, es fundamental que el docente se informe y prepare adecuadamente sobre el modelo. Además, el éxito del aula invertida requiere un cambio de actitud en el profesorado, que deje atrás el paradigma tradicional centrado en la enseñanza del maestro para enfocarse en el aprendizaje activo y protagonizado por el estudiante.

El modelo de aula invertida constituye una herramienta clave para la formación continua del docente universitario, al facilitar que este ponga su conocimiento al alcance de los estudiantes de manera oportuna y personalizada. En este enfoque, el estudiante se convierte en el protagonista activo de su aprendizaje, avanzando de forma progresiva e individual. La formación docente mediante este modelo promueve no solo la participación y el aporte de ideas desde diversas perspectivas, sino también el aprendizaje colaborativo a través de actividades prácticas en grupo, como debates y discusiones. Así, el profesor actúa como facilitador del conocimiento, impulsando un proceso formativo dinámico y centrado en las necesidades reales de los estudiantes.

Se crea el vínculo estrecho entre alumno y profesor trabajando en los contenidos de mayor dificultad, aprovechando el tiempo al máximo, aclarando así las dudas, comprendiendo así los distintos conceptos, siendo el

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

profesor el guía del aprendizaje junto a las herramientas tecnológicas, logrando la construcción del conocimiento de manera significativa. El profesor aprende de manera conjunta con el alumno empleando el uso de las TIC, evidencian el conocimiento garantizando así una dinámica vertiginosa.

Por otro lado, Platero et al. (2015), expresan que entre los beneficios sobresalen: fortalece la eficiencia de la clase presencial; aumenta las ocasiones de un aprendizaje dinámico; el alumno asume el compromiso de su propia enseñanza propiciando su autonomía, incrementa el interactuar entre los integrantes; contribuye a la exploración de las concepciones e identifica las insuficiencias personales; mejora la interrelación entre docente estudiantes, así como el conocimiento a ritmo propio. Siguiendo la idea del autor, manifiesta la existencia de la educación en manera creativa con la ayuda de los padres, logrando la responsabilidad, la autonomía de auto evaluarse en la exploración de conocimientos e identificando así sus fortalezas y debilidades.

Seguido el autor Bergman y Sams (2012), se invierte el modelo tradicional de enseñanza. En lugar de que el profesor sea el único transmisor de conocimiento en el salón, los alumnos adquieren los conocimientos teóricos fuera de clase, a través de materiales como videos, lecturas u otros recursos. Luego, el tiempo en clase se dedica a actividades prácticas, resolución de dudas, debates y colaboración entre los estudiantes. Se puede mencionar algunos de los principales beneficios del aula invertida son:

- Mayor compromiso y participación de los estudiantes: Al tener un rol más activo en su propio aprendizaje, los estudiantes se sienten más motivados y comprometidos.

- Aprendizaje personalizado: Los estudiantes pueden aprender a su propio ritmo, revisando los materiales tantas veces como necesiten.

- Desarrollo de habilidades: El aprendizaje invertido fomenta el desarrollo de habilidades importantes como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la colaboración y la comunicación.

- Mayor interacción entre alumnos y profesores: El tiempo en clase se aprovecha para interactuar, debatir y resolver dudas, lo que fortalece la relación entre estudiantes y profesores.

- Flexibilidad: El aprendizaje invertido se puede adaptar a diferentes materias y niveles educativos.

Considerando lo expuesto, se puede concluir que en el modelo de aula invertida los estudiantes asumen un compromiso activo con su propio aprendizaje, desarrollando habilidades que les permiten avanzar a su propio ritmo y revisar los contenidos tantas veces como sea necesario. Este enfoque favorece la adquisición de competencias clave, especialmente en el pensamiento crítico, que facilita la resolución efectiva de problemas mediante la colaboración. En síntesis, los beneficios principales incluyen el fortalecimiento de la responsabilidad individual, el fomento de un aprendizaje dinámico y autónomo, así como la promoción de la interacción entre los estudiantes siguiendo las orientaciones y el acompañamiento del docente. Este último desempeña un papel fundamental en la formación continua, guiando y apoyando a los alumnos para potenciar su desarrollo integral.

Para Cabero & Barroso (2015), la incorporación de herramientas digitales como videos, podcasts, aplicaciones educativas, plataformas en línea para las actividades diarias. Esto permite a los docentes desarrollar habilidades para buscar, evaluar, utilizando información de manera efectiva. De manera que los docentes y alumnos evalúan la confiablidad de la información suministrada en línea, logrando distinguir hechos y opiniones lo cual ayuda a promover el pensamiento crítico para la resolución de problemas por medio de actividades que exigen ser analizadas, recopilando información.

A lo largo de los años, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han ido incorporando progresivamente en las universidades con el propósito de facilitar un aprendizaje que permita analizar, organizar y comprender los contenidos desde una perspectiva pedagógica aplicada. Esta integración ha generado múltiples transformaciones en los procesos de enseñanza, no solo en las instituciones educativas, sino también a nivel general.

Por su parte Maldonado (2013), expresa la creación de un plan de capacitación en tecnologías de información y comunicación en la parroquia Mindo del cantón San Miguel de los Bancos de la Universidad Central indica lo siguiente: (TIC), son de interés mundial ya que la informática, el internet, las telecomunicaciones son elementos que han evolucionado, hoy en día son herramientas fundamentales para el desarrollo del crecimiento del profesorado y de una sociedad en general.

Para ellos el internet es una herramienta fundamental, podría decir, que la creación de contenido multimedia promueve los videos, podcasts o presentaciones digitales amplificando habilidades de comunicación para los procesos de creación y difusión de información. De la misma manera se puede hablar de la colaboración en línea, dada entre los estudiantes por medio de plataformas digitales favoreciendo el trabajo en equipo, la comunicación concreta desarrollando así su entorno digital ante estas formaciones.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

Formación docente

La formación docente es un componente esencial para garantizar la incorporación efectiva de metodologías innovadoras en la educación universitaria, particularmente en la implementación del aula invertida. Capacitar a los profesores en el uso de tecnologías educativas requiere el diseño estratégico de actividades que promuevan la alfabetización digital y aseguren su aplicación práctica dentro del aula. Esta preparación no solo implica el dominio técnico de las herramientas, sino también el desarrollo de competencias pedagógicas que permitan transformar el rol tradicional del docente en un facilitador del aprendizaje activo y autónomo.

En el siglo XXI, la alfabetización digital se convierte en una habilidad fundamental impulsada por la creciente integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la educación y la sociedad. El uso de recursos como videos, podcasts y aplicaciones educativas a través de plataformas digitales permite a los estudiantes adquirir competencias para buscar, evaluar y utilizar la información de manera crítica y eficiente. Este proceso fortalece el pensamiento crítico y la capacidad para resolver problemas complejos. Además, la alfabetización digital abarca habilidades para organizar y analizar contenidos desde una perspectiva reflexiva, así como para colaborar, comunicarse y trabajar en equipo en entornos virtuales, aspectos indispensables en el contexto educativo actual.

Formar a los docentes en el modelo de aula invertida es indispensable para asegurar su éxito y sostenibilidad. Los profesores deben estar capacitados para diseñar estrategias innovadoras que fomenten el desarrollo de competencias en sus estudiantes, preparándolos para afrontar los retos de una sociedad cada vez más globalizada y mediada por la tecnología. La integración de estas metodologías exige una actualización constante que involucre no solo los contenidos curriculares, sino también la incorporación adecuada de herramientas digitales que potencien el aprendizaje.

Según Ormrod (2019), la renovación de los métodos pedagógicos es un proceso continuo que demanda el compromiso activo de toda la comunidad educativa. Este proceso busca promover en los estudiantes habilidades críticas para analizar información, evaluar argumentos y resolver problemas complejos, mediante una retroalimentación constante que optimice las prácticas docentes. En este sentido, la incorporación de tecnologías avanzadas como la realidad virtual, aplicaciones de mensajería instantánea y herramientas basadas en inteligencia artificial ofrece un acceso actualizado y dinámico al conocimiento. No obstante, el papel del docente sigue siendo indispensable para adaptar y desarrollar metodologías fundamentadas en programas, alineando el uso de recursos tecnológicos con objetivos educativos claros y relevantes.

Es crucial enfocar esfuerzos decididos en la capacitación docente, ya que la educación constituye una prioridad histórica con impactos significativos tanto en la cantidad como en la calidad del aprendizaje en el país. Venezuela cuenta con el potencial necesario para enfrentar y superar los desafíos del sistema educativo, asegurando así el derecho a una educación de calidad para las generaciones futuras y contribuyendo al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

Actualmente, las universidades enfrentan el desafío de contar con recursos limitados para fomentar en los estudiantes una perspectiva que trascienda el modelo tradicional centrado en el docente y el aula como principales protagonistas. Las tecnologías han generado cambios significativos en la sociedad contemporánea, influyendo en el incremento exponencial de la información disponible y transformando los sistemas de aprendizaje. Una de las ventajas más relevantes de estas innovaciones es la eliminación de barreras temporales y espaciales, lo que facilita el intercambio de experiencias y optimiza el seguimiento y control del proceso de enseñanza-aprendizaje. El objetivo primordial es potenciar las habilidades de los estudiantes mediante el uso eficiente de la tecnología, contribuyendo así a una educación más efectiva y actualizada.

Por otra parte, Díaz (2013), apunta que “El profesor aparecía como responsable último del eventual éxito de las innovaciones, pues se le responsabilizaba de concretar el cambio didáctico en el aula. Pocos se cuestionaban cómo aprenden los profesores, qué los impele a cambiar o no sus prácticas educativas, ocurren cuando se enfrenta la tarea de innovar o qué condiciones se requieren para que un cambio real ocurra y se consolide.

El docente universitario juega un papel fundamental en la innovación educativa, ya que es el responsable de liderar y diseñar actividades curriculares que promuevan la transformación en el aula. Para lograrlo, debe planificar de manera coherente acciones a corto, mediano y largo plazo, generando una visión amplia que facilite la implementación efectiva de nuevas metodologías como el aula invertida. Aunque reconocer las ventajas pedagógicas y contextuales de estas innovaciones es esencial, el docente también enfrenta resistencias al cambio, tanto internas como derivadas de las directrices del currículo, lo que requiere estrategias para gestionar y superar estas barreras.

La construcción del conocimiento es un proceso activo, en el cual los estudiantes interpretan la información recibida y desarrollan habilidades basadas en sus experiencias y saberes previos. En este sentido, la dimensión pedagógica resulta clave, pues el docente utiliza recursos visuales y didácticos como imágenes, colores y espacios—para conectar nuevos contenidos con los conocimientos existentes, facilitando una comprensión significativa y per-

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

sonalizada. De acuerdo con Piaget (1970), el aprendizaje se produce cuando los nuevos conceptos se integran dinámicamente con saberes previos, proceso que el docente guía anticipando las necesidades y estimulando la reflexión crítica en sus estudiantes.

Asimismo, la formación del docente debe incluir la promoción de habilidades lectoras, consideradas esenciales para que los estudiantes puedan transformar su realidad y adaptarse a su entorno de manera efectiva. El docente debe fomentar aprendizajes significativos a través de estrategias lúdico-pedagógicas que incentiven la participación activa en diversas áreas del conocimiento. Según Bloom (2009), "leemos para fortalecer nuestra personalidad y descubrir nuestros auténticos intereses". Comprender lo leído implica captar claramente la información y relacionarla con saberes previos, evitando malentendidos y errores en la interpretación, lo cual es fundamental para un aprendizaje sólido y crítico.

Finalmente, constituye una herramienta principal para que los docentes establezcan conexiones relevantes entre los nuevos conocimientos y su entorno, fortaleciendo su capacidad para argumentar y defender sus ideas con fundamento. Por ello, es necesario que el docente motive el gusto por la lectura en todos los niveles educativos, promoviendo el desarrollo de la imaginación, creatividad y reflexión. Esta actitud lectora activa contribuye a que los estudiantes participen plenamente en su proceso formativo y afronten con éxito los desafíos académicos y sociales.

Metodología

Según Palella y Martins (2010), expresan que este diseño se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

La presente investigación se fundamenta en una metodología documental con diseño bibliográfico, concebida por Chávez (2012) como un proceso orientado a la construcción de un marco teórico-conceptual que permita estructurar un cuerpo coherente de ideas sobre el objeto de estudio. Este enfoque busca responder a interrogantes específicos mediante la aplicación sistemática de procedimientos documentales, con el propósito de garantizar que la información recopilada sea relevante, confiable y objetiva para los investigadores. Dichos procedimientos están diseñados para incrementar la certeza sobre la validez de los datos seleccionados, asegurando que cumplan con los estándares de calidad necesarios para sustentar el análisis académico.

En relación con lo expresado, la investigadora destaca la importancia del aula invertida, esto les permite estructurar sus investigaciones con el rigor metodológico exigido por la academia en la comunidad científica, asegurando una resolución de problemas coherente, ajustados a los contextos documentados. Según Méndez (2019) "La investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad." Seguido Hurtado (2015) "La investigación analítica tiene como objetivo analizar un objeto y comprenderlo en términos de sus aspectos evidentes, propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio."

Para Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables del estudio. En correlación, con lo planteado para Arias (2016), expresa que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Al identificar el ciclo metodológico de la investigación analítica el estudio requiere pasar por las fases de la investigación exploratoria y descriptiva para llegar finalmente a la fase analítica de los elementos relacionados con el evento del estudio. Por otra parte, Bavaresco (2007) "La investigación analítica es aquella que pretende la búsqueda o descubrimiento, causales, motivos o razones que son desconocidas a los problemas planteados.

Estas definiciones muestran que la investigación analítica se centra en el análisis profundo de los elementos de un fenómeno, buscando comprender sus causas en relaciones internas. La investigación analítica suele estar precedida por fases exploratorias y descriptivas, culminando en el análisis profundo de los elementos identificados. No obstante, para Hurtado (2019), este proceso corresponde a la fase descriptiva, porque durante esta fase el investigador enuncia las características de la situación preocupante, precisa un contexto e identifica necesidades, lo que le permite desarrollar la justificación.

La investigación puede variar en su grado de especificidad, dependiendo de los objetivos, la intencionalidad y el enfoque adoptado por el investigador. Desde una perspectiva teórica, esta etapa permite describir con detalle todos los componentes del fenómeno estudiado, lo que garantiza que la investigación se sustenta en un marco sólido. Así, se asegura que el análisis se base en hechos concretos, relevantes para el desarrollo del estudio.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

Reflexiones finales

El modelo de aula invertida representa una innovación educativa que va más allá de la enseñanza teórica tradicional, trasladando esta fuera del aula presencial para optimizar el tiempo en clase y dedicarlo a actividades prácticas y colaborativas que enriquecen el aprendizaje. Sin embargo, más allá de sus beneficios para los estudiantes, es fundamental reconocer que el éxito de esta metodología depende en gran medida de la formación continua del docente universitario, quien debe estar capacitado para diseñar, implementar y adaptar estrategias pedagógicas innovadoras. La preparación del docente es clave para que pueda asumir el rol de facilitador y mentor, guiando a los estudiantes en un proceso activo y autónomo de construcción del conocimiento.

En este sentido, la formación del profesor universitario para el uso efectivo del aula invertida debe incluir el desarrollo de competencias digitales sólidas, dado que la alfabetización digital es una habilidad esencial para integrar y aprovechar herramientas tecnológicas como videos, podcasts y plataformas en línea. Estas herramientas no solo facilitan el acceso y la gestión crítica de la información, sino que también promueven la colaboración y la comunicación en entornos virtuales, aspectos fundamentales para responder a las exigencias del contexto educativo y social actual.

Asimismo, la transformación del rol docente implica un cambio paradigmático en la forma de enseñar, que exige una actitud abierta y proactiva para superar resistencias al cambio vinculadas a prácticas tradicionales. La formación permanente permite al docente universitario actualizarse y fortalecer sus habilidades pedagógicas, facilitando una enseñanza que no solo desarrolle competencias cognitivas, sino también socioemocionales y metacognitivas en los estudiantes, preparándolos para afrontar desafíos complejos con pensamiento crítico y autonomía.

Es importante destacar que la implementación del aula invertida en la educación superior presenta retos que demandan apoyo institucional, espacios de formación continua y la creación de comunidades de aprendizaje entre docentes. Estos elementos son indispensables para consolidar un ambiente educativo innovador y sostenible, capaz de redefinir las relaciones entre los distintos actores involucrados en el proceso formativo.

Finalmente, el equilibrio entre tecnología, pedagogía y la dimensión humana del aprendizaje es la base para que el aula invertida cumpla con su propósito formativo. El docente universitario debe ser un guía que promueva la interpretación crítica, la creatividad y el amor por la lectura, asegurando así aprendizajes significativos y una formación integral. Este enfoque permite preparar profesionales competentes y conscientes, capaces de desenvolverse exitosamente en un mundo universitario y laboral cada vez más complejo y en constante transformación.

Referencias Bibliográficas

Albornoz, M., Vidal, & Madariaga (2020). Flipped classroom impact and recommendations in the teaching-learning process of geometry. Formación Universitaria, 13(3), 3-10.

Arias, F. (2016). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Ed. Espíteme. Caracas-Venezuela.

Bavaresco A (2007). El proceso metodológico en la investigación. Ediluz. Venezuela.

Bergmann J, y Sams, A (2012). Considerados los pioneros del flipped classroom. Puedes encontrar más información sobre su trabajo en su libro “Flip Your Classroom: Reach Every Student in Every Class Every Day”

Bloom, H. (2009), https://www.bing.com/search?pglt=43&q=Osorio+(2002)

Cabero, J., & Barroso, J. (2015). Alfabetización digital desde un enfoque instrumental, cognitivo y emocional en estudiantes de turismo usando Blackboard. Redalyc. https://www.redalyc.org/journal/5216/521658239002/html/

Contreras G, (2010). Alfabetización digital y formación de competencias ciudadanas. [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. Recuperado de http://hdl.handle.net/10803/2945

Díaz, J. (2013). La evaluación del aprendizaje y las TIC. Universidad Médica de Granma.

Falcón-Rodríguez, J. A., Tamayo-Ramos, M. I., & Pérez-Martínez, Y. (2020). La flipped classroom: metodología activa para la enseñanza-aprendizaje en el contexto universitario. Revista Cubana de Educación Superior, 39(3), e707.

García, M. & Quijada, V. (2015). El Aula invertida y otras estrategias con uso de TIC. Experiencia de aprendizaje con docentes. (Ponencia). XXX Simposio Internacional SOMECE 2015. Universidad Interamericana para el Desarrollo., México.

Guevara, E. (1962). Una renovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Editorial Gestiopolis.

Hernández, G. Fernández, J. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D. F: Editorial Mc Graw – Hill.

Hurtado J, (2019). Metodología de la investigación holística. SYPAL Ediciones. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

Maldonado, G. A. (2013). Ventajas e inconvenientes de la formación online. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 7(1), 33-43.

Méndez, Ch. (2019) Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. España. Alianza.

Mendoza, R. L., Vargas, N. N., & Gutiérrez, V. M. (2014). El aprendizaje basado en problemas (ABP) como estrategia didáctica para la educación superior. Revista Electrónica Educare, 18(1), 143-157.

Ormrod, J. (2019). Aprendizaje humano. Pearson Educación.

Piaget, J. (1970). Psicología y pedagogía. México: Siglo XXI Editores.

Platero, M. J., García, J., & Rodríguez, M. C. (2015). El aula invertida: una experiencia práctica para docentes universitarios. XXIII Jornadas Universitarias de Tecnología Educativa (JUTE), 555-562.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 11-10-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 66 - 72
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

Evaluar la auditoria en el contexto de la inteligencia Artificial

Rafael Ricardo Espina Pion

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

Correo Electrónico: rafaelespinap@gmail.com

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

RESUMEN: Esta investigación se propuso evaluar la auditoría en el contexto de la inteligencia artificial, sus aspectos más resaltantes y la adaptación profesional que está teniendo lugar; su importancia en el mundo financiero, específicamente en el ámbito contable. En este sentido, se ha evidenciado que la auditoria es un proceso importante desarrollado por los contadores públicos certificados para dar fe pública a la sociedad sobre el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas contables aplicables al país de referencia; aspectos que han contribuido a la transparencia, políticas anticorrupción, antilavado de dinero y ayudando a preservar la rentabilidad y solvencia de las empresas. La investigación se desarrolló tomando un enfoque descriptivo reflexivo, por medio de una revisión documental considerando los datos otorgados por la herramienta de Intuit QuickBooks, en donde se obtienen las evidencias gráficas proporcionadas en el documento relacionado con la inteligencia artificial y basados en los estudios de Jurafsky, Martin, (2023), Russell, S. et al; Norvig, (2021), entre otros. Sin embargo, a pesar de dichos esfuerzos y del referente antes mencionado, en el siglo pasado y presente acontecieron escándalos financieros donde empresas y firmas auditoras se han visto inmersas; razón que lleva a la necesidad de estudiar métodos y tecnologías que permitan desarrollar aspectos de controles financieros y contables que ayuden a disminuir prácticas de corrupción. En este sentido, concatenado con lo anterior, en estas carencias es donde la inteligencia artificial tiene un espacio amplio en el mundo profesional específicamente del contador público.

PALABRAS CLAVE: Auditoria, fraude, estados financieros.

Introducción

La auditoría es una actividad en donde se entrelazan componentes como la revisión, el criterio, la pericia, la comprensión, estableciendo un método claramente definido en busca de satisfacer la demanda de la sociedad de mantener o mejorar la transparencia de las compañías. En este sentido, se denota que es una actividad claramente humana con un marcado enfoque de juicio profesional independiente; sin embargo, con el auge de sistemas basados en inteligencia artificial, la labor del auditor puede verse impactada de manera significativa.

Descrito esto, el tema al que nos referimos en la investigación es evaluar cómo la auditoría se desarrolla en el marco de la inteligencia artificial. Es imprescindible entender los factores que debe considerar el auditor al momento de abordar una auditoría; sobresale más que todo en sistemas contables más utilizados en el mundo desarrollado que ya emplean modelos de inteligencia artificial para el reconocimiento, medición, clasificación y registro de transacciones financieras.

EVALUATE AUDITING IN THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ABSTRACT: This research aimed to evaluate auditing in the context of artificial intelligence, its most salient aspects, and the professional adaptation taking place; its importance in the financial world, specifically in the field of accounting. In this regard, it has been shown that auditing is a crucial process carried out by certified public accountants to provide public assurance to society regarding compliance with generally accepted accounting principles and the accounting standards applicable to the country in question; aspects that have contributed to transparency, anti-corruption and anti-money laundering policies, and have helped preserve the profitability and solvency of companies. The research was conducted using a descriptive-reflective approach, through a documentary review considering the data provided by the Intuit QuickBooks tool, where the graphical evidence provided in the document related to artificial intelligence was obtained, based on studies by Jurafsky, Martin, (2023), Russell, S. et al; Norvig, (2021), among others. However, despite these efforts and the aforementioned precedent, financial scandals involving companies and auditing firms have occurred in the last and present centuries. This underscores the need to study methods and technologies that can develop financial and accounting controls to help reduce corruption. In this context, and related to the above, artificial intelligence has a significant role to play in the professional world, particularly in the field of public accounting.

KEYWORDS: Audit, fraud, financial statements.

AVALIAR A AUDITORIA NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo avaliar a auditoria no contexto da inteligência artificial, seus aspectos mais relevantes e a adaptação profissional em curso; sua importância no mundo financeiro, especificamente no campo da contabilidade. Nesse sentido, demonstrou-se que a auditoria é um processo crucial realizado por contadores públicos certificados para fornecer garantia pública à sociedade quanto ao cumprimento dos princípios contábeis geralmente aceitos e das normas contábeis aplicáveis ao país em questão; aspectos que contribuíram para a transparência, políticas anticorrupção e contra a lavagem de dinheiro, e ajudaram a preservar a rentabilidade e a solvência das empresas. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem descritivo-reflexiva, por meio de uma revisão documental considerando os dados fornecidos pela ferramenta Intuit QuickBooks, onde foram obtidas evidências gráficas relacionadas à inteligência artificial, com base em estudos de Jurafsky, Martin (2023), Russell, S. et al.; Norvig (2021), entre outros. No entanto, apesar desses esforços e do precedente mencionado, escândalos financeiros envolvendo empresas e firmas de auditoria ocorreram nos séculos passado e presente. Isso ressalta a necessidade de estudar métodos e tecnologias que possam desenvolver controles financeiros e contábeis para ajudar a reduzir a corrupção. Nesse contexto, e relacionado ao exposto, a inteligência artificial tem um papel significativo a desempenhar no mundo profissional, particularmente no campo da contabilidade pública.

PALAVRAS-CHAVE: Auditoria, fraude, demonstrações financeiras.

ÉVALUER L'AUDIT DANS LE CONTEXTE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

RÉSUMÉ: Cette recherche visait à évaluer l'audit dans le contexte de l'intelligence artificielle, ses aspects les plus saillants et l'adaptation professionnelle en cours ; son importance dans le monde financier, en particulier dans le domaine de la comptabilité. À cet égard, il a été démontré que l'audit est un processus crucial mené par des experts-comptables certifiés afin de fournir une assurance publique à la société concernant le respect des principes comptables généralement admis et des normes comptables applicables au pays concerné ; des aspects qui ont contribué à la transparence, aux politiques de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, et ont aidé à préserver la rentabilité et la solvabilité des entreprises. La recherche a été réalisée selon une approche descriptive-réflexive, à travers une revue documentaire prenant en compte les données fournies par l'outil Intuit QuickBooks, où les preuves graphiques liées à l'intelligence artificielle ont été obtenues, sur la base des études de Jurafsky, Martin (2023), Russell, S. et al.; Norvig (2021), entre autres. Cependant, malgré ces efforts et le précédent mentionné, des scandales financiers impliquant des entreprises et des cabinets d'audit se sont produits aux siècles dernier et actuel. Cela souligne la nécessité d'étudier des méthodes et des technologies capables de développer des contrôles financiers et comptables pour aider à réduire la corruption. Dans ce contexte, et en lien avec ce qui précède, l'intelligence artificielle a un rôle significatif à jouer dans le monde professionnel, notamment dans le domaine de la comptabilité publique.

MOTS-CLÉS: Audit, fraude, états financiers.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 04-10-2025

Por ende, se procedió a dicha evaluación de la auditoría en el marco histórico, su impacto en la sociedad moderna y su imperiosa necesidad; considerada actividad reguladora de las acciones humanas, en pro tanto de accionistas, como de empleados, acreedores e individuos interesados en la gestión eficiente de los recursos de la compañía en referencia. Todo esto, en el contexto de cambios introducidos por la inteligencia artificial como epicentro que está modificando la profesión de la contaduría pública para siempre, sugiriendo la necesidad de adaptabilidad del profesional tanto contable como auditor.

Dicho lo anterior, la investigación se propone como objetivo: Evaluar la auditoría en el marco de la inteligencia artificial; focalizada en el papel del auditor. Por ello se observó la evidencia documental, en lo referente al impacto en las firmas de auditores, así como en las compañías objeto de auditoría y del auditor en sí como individuo.

La evaluación descrita ha sido fundamental, al constatarse que el auditor se encuentra en el primer plano como profesional encargado de realizar las pruebas necesarias y suficientes para dar una opinión sobre los estados financieros de una empresa, en un ambiente de constantes actualizaciones y cambios empresariales introducidos por las nuevas tecnologías propuestas por la IA.

Desde un punto de vista propositivo, con esta investigación se pretende visualizar cómo el contador ha venido adaptando su práctica profesional en el mundo; todo esto a la par del desenvolvimiento de la inteligencia artificial. Esto, con la finalidad de ejecutar sus funciones de una forma adecuada, en consideración y con detenimiento de los sistemas empleados por la compañía que será objeto de auditoría.

Así, se busca incentivar a la observación de estos temas trascendentales, ya que involucran tanto un tema fundamental para la sociedad, como es la anticorrupción, antilavado de dinero, mejora de prácticas organizacionales; y a su vez por medio de todo esto, sentar las bases de una economía productiva y transparente de la mano de la tecnología propuesta por la IA, lo cual sin dudas es una herramienta potente que se sitúa como un elemento transformador de sociedades enteras.

En resumen, la investigación propone efectuar una revisión documental que evalúe el impacto de la IA en el rol del auditor actualmente; aspecto a considerar en los procesos contables de una organización y cómo el auditor debe afrontarlos. ¿Qué elementos debe conocer este de los aspectos que la componen, y las maneras operativas de entender el propósito de estas tecnologías en la contabilidad?

Explicado lo anterior, y para alcanzar los objetivos planteados, se desarrolla la investigación en el marco de relacionamiento de la IA con la profesión del auditor. Lo anterior en una expresión específica que se enfocó en evaluar sus propósitos, impacto, y a su vez cómo revisar cómo este debe conservar el juicio profesional en el medio de esta revolución tecnológica integradora de procesos.

Metodología

La investigación se desarrolló tomando un enfoque descriptivo reflexivo, por medio de una revisión documental durante el periodo del 10/06/2025 al 20/06/2025, considerando los datos otorgados por la herramienta de Intuit QuickBooks, en donde se obtienen las evidencias gráficas proporcionadas en el documento relacionado con la inteligencia artificial. Asimismo, se toman textos donde se definen y proporcionan características, impacto y aplicación en el papel del auditor.

El instrumento de recolección de datos fue la localización de fuentes y el análisis del material. Para esto, se emplearon como libros textuales y artículos publicados sobre la inteligencia artificial, así como el auditor y su adaptación a estas tecnologías.

Definición y aspectos de la Inteligencia Artificial

El origen de la IA se remonta a la década de 1940 con la prueba conocida como el test de Turing, denominada así por su creador Alan Turing. Este test evaluó si una máquina pudiera emular el comportamiento de un ser humano, en cuanto a mostrar un comportamiento inteligente y razonable que no se diferencie del ser humano.

Posterior a este evento, se destacó un evento, el cual fue un giro importante en la investigación, ya que diferentes profesionales unieron sus esfuerzos para crear programas de computadoras que pudieran imitar el razonamiento humano. Esto previamente descrito fue conocido como la conferencia de Dartmouth de acuerdo con Russell, S. J., & Norvig, P. (2021)

La IA fue evolucionando en la década de 1960-1970, con el desarrollo de Eliza. Este era un dispositivo que ejercía de terapeuta. En los años 80 se fue evolucionando hacia la consolidación de sistemas expertos, los cuales usan reglas y campos específicos para tomar decisiones. Así, lo anterior, está muy relacionado con el desarrollo que se dio a continuación del aprendizaje automático o machine learning, en donde los ordenadores empiezan a comprender los comandos del pasado y a almacenar grandes cantidades de datos para su aprendizaje. Ahora en esta última década, se encuentra en desarrollo la fase de aprendizaje profundo usando redes neuronales y procesamiento y solución de problemas cada vez más complejos.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 04-10-2025

Por ende, enmarcado en el planteamiento histórico anterior, se puede definir a la IA como la habilidad de los ordenadores para hacer actividades que normalmente requieren inteligencia humana. Se puede decir que la IA es la capacidad de las máquinas para usar algoritmos, aprender de los datos y utilizar lo aprendido en la toma de decisiones tal y como lo haría un ser humano según lo señalado por Patteri Rouhiainen (2018)

La IA presenta varios componentes o divisiones fundamentales que básicamente se enmarcan en lo anterior, es decir, en procesamiento, aprendizaje y toma de decisiones similares a la manera como lo hacemos los seres humanos. Así dicho, las divisiones principales presentadas por Mitchell, T. M. (1997), se pueden puntualizar de la siguiente manera:

- **Aprendizaje Automático (Machine Learning):** Es una rama de la IA que se enfoca en el desarrollo de algoritmos que permiten a las computadoras aprender y mejorar automáticamente a partir de la experiencia en la introducción de datos previos, sin ser programadas explícitamente para cada tarea. La meta es que estos sistemas analicen grandes conjuntos de datos para identificar patrones y hacer predicciones o tomar decisiones, optimizando su rendimiento con cada nuevo dato procesado.

Es importante destacar que en este punto es donde se hace el énfasis en la contabilidad y auditoría, al estarse desarrollando cada vez más en el mundo sistemas contables que aprenden del pasado o histórico de transacciones introducidos por el contador en sus funciones. Esto está transformando totalmente la labor operativa del contador, en donde se ha visto facilitada por conciliaciones que se dan con conexión en tiempo real con los bancos, así como el aprendizaje en transacciones nuevas similares al pasado.

Por otro lado, tenemos que, según Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2023), el lenguaje forma parte de las metas u objetivos primordiales de la IA, en donde se intenta aprender e imitar el lenguaje humano. Así, se define:

- **El Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP**) es la rama de la IA que se encarga de la interacción entre las computadoras y el lenguaje humano. Su objetivo es que las máquinas puedan leer, descifrar, entender y generar lenguaje humano de una manera útil y significativa, permitiéndoles realizar tareas como traducir idiomas, resumir textos, o responder preguntas.

Esta sería la rama de la IA donde los contadores pueden apoyarse en su práctica para obtener asesoría en todo momento, constituyéndose en un soporte fundamental de la profesión. Es importante de igual manera siempre mantener el juicio profesional propio, más que todo en lo que se refiere con asuntos de la ética, así como planificación y ejecución de una auditoria, en donde las pruebas de control y los procedimientos de sustanciación son fundamentales y un arte a su vez que el contador con experiencia debe desarrollar, así como ser fiel e independiente en los objetivos de auditoría, así como las evidencias encontradas y el informe que vaya a emanar.

En el mismo orden de ideas, otra de las ramas de la IA, en la cual encontramos un importante desarrollo en la actualidad es en la de la visión por computadora. Este es definido por Szeliski, R. (2010) como:

- **Visión por Computadora (Computer Vision)** es un campo de la IA y el aprendizaje automático que se enfoca en permitir que las computadoras interpreten y entiendan información visual del mundo, como imágenes y videos. Su objetivo es automatizar tareas que el sistema visual humano realiza, permitiendo a las máquinas identificar, procesar y analizar objetos, personas y escenas.

Este elemento de la IA se puede decir que tiene más impacto en la práctica de libre ejercicio, pudiendo aportar a las redes sociales del contador o en la formación, mediante la creación de contenido automatizado que permita difundir el conocimiento en áreas específicas de la contabilidad y la auditoría.

Por último, tenemos a la robótica. Definida por Siciliano, B., Sciavicco, L., Villani, L., & Oriolo, G. (2009):

- La **robótica** es un campo multidisciplinario de la ingeniería y las ciencias de la computación que se dedica al diseño, construcción, operación y uso de robots. Su objetivo es la creación de máquinas programables que pueden interactuar con el entorno físico para realizar tareas, a menudo complejas, repetitivas o peligrosas, de manera autónoma o semiautónoma. La robótica moderna se apoya fuertemente en la IA para dotar a los robots de la capacidad de percibir, razonar y tomar decisiones.

En esta rama es donde se ve poca aplicación e impacto en la profesión del contador. Capaz podríamos decir que no se observa un impacto directo de la robótica en el ejercicio al ser una labor poco peligrosa y no física. Sin embargo, dependerá del tipo de industria en donde se desenvuelva. Si se trata de un sector intensivo en trabajo o en capital, de venta de bienes o servicios; por ejemplo, en una institución bancaria, la labor es intelectual y se venden servicios.

Al contrario, en la industria automotriz o de logística, se tendrá que tomar decisiones de reconocimiento de transacciones basadas en una industria de creciente robotización, lo cual terminará impactando los registros contables que deban hacerse. Asimismo, un sector tan intensivo en trabajo como la arquitectura y la construcción puede verse impactado de forma significativa por la robótica en los próximos años, cambiando en la práctica el modelo de negocios y por ende el rol del contador.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 04-10-2025

La contabilidad, auditoria y la detección de fraudes, lavado de dinero y corrupción en el contexto de la IA

La auditoría es el proceso sistemático de obtener y evaluar de manera objetiva la evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos económicos, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos, y comunicar los resultados a los usuarios interesados Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014).

Un proceso sistemático implica que es una serie de pasos bien planificados y organizados, haciendo uso de una metodología previamente definida en donde la función fundamental es obtener evidencia de que los saldos reflejados en los balances reflejan fielmente la realidad económica de la organización.

La obtención y evaluación objetiva de evidencia. Se traduce en que los auditores deben recolectar pruebas suficientes y apropiadas para respaldar sus conclusiones. La objetividad es clave, ya que deben mantener una mentalidad imparcial y no verse influenciados por la administración de la empresa o por sus propias creencias. La evidencia puede ser de varios tipos: documentos, confirmaciones de terceros, observaciones físicas y resultados de procedimientos analíticos.

Por ello, se puede afirmar que una auditoria es un examen a los estados financieros, para evaluar la integridad de los activos, la exactitud de los saldos y la presentación de la información acorde a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las normas aplicables al país de referencia, juzgando si la compañía está en cumplimiento con los referidos principios o refiriendo su grado de cumplimiento con estos, proponiendo una serie de ajustes de auditoría que tendrán que ser adoptados por la gerencia para cumplir esto a cabalidad.

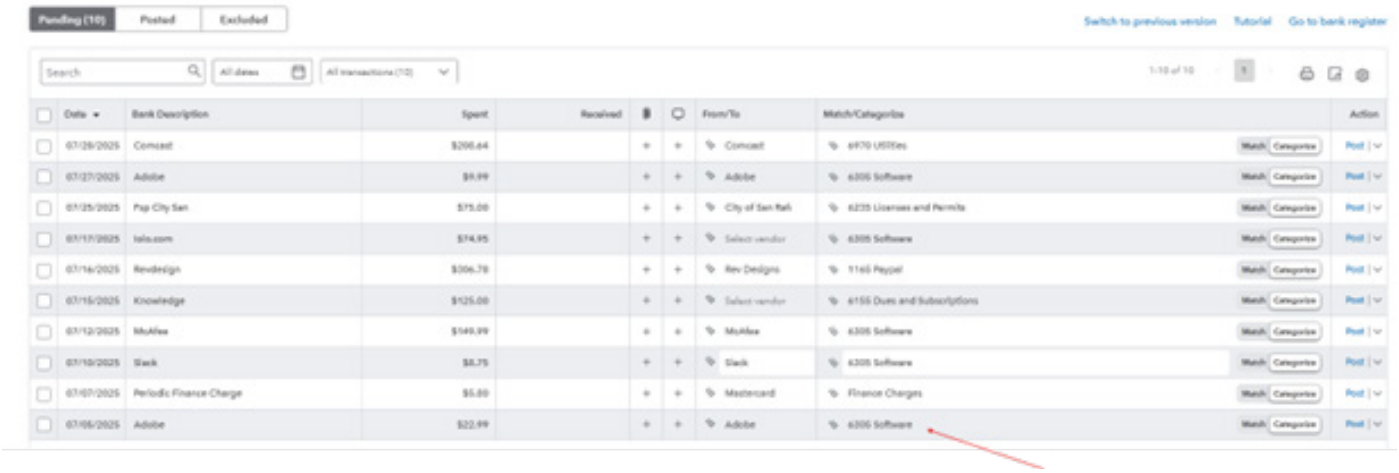
Aquí es donde la IA puede tener un impacto significativo, pudiendo ayudar al auditor a planificar su auditoría de forma sistemática, ya que estos algoritmos actúan de esta manera, con procesos por etapas, paso por paso, pudiendo determinar áreas de riesgo específico dependiendo del rubro en el que ejecute sus funciones la compañía siendo objeto de auditoría. Para un auditor resulta vital a la hora de ejecutar una auditoría mantener el arte humano, la independencia y el juicio, apoyándose en estos sistemas simplemente para planificar y recordar algunos aspectos a tomar en cuenta que puedan complementar su función.

La IA, operativamente en contabilidad, puede detectar saldos inversos en cuentas por cobrar o pagar. Asimismo deudores o acreedores con saldos inusuales, teniendo la potencia de analizar hasta 100% de los datos de la compañía, detectando transacciones potencialmente fraudulentas.

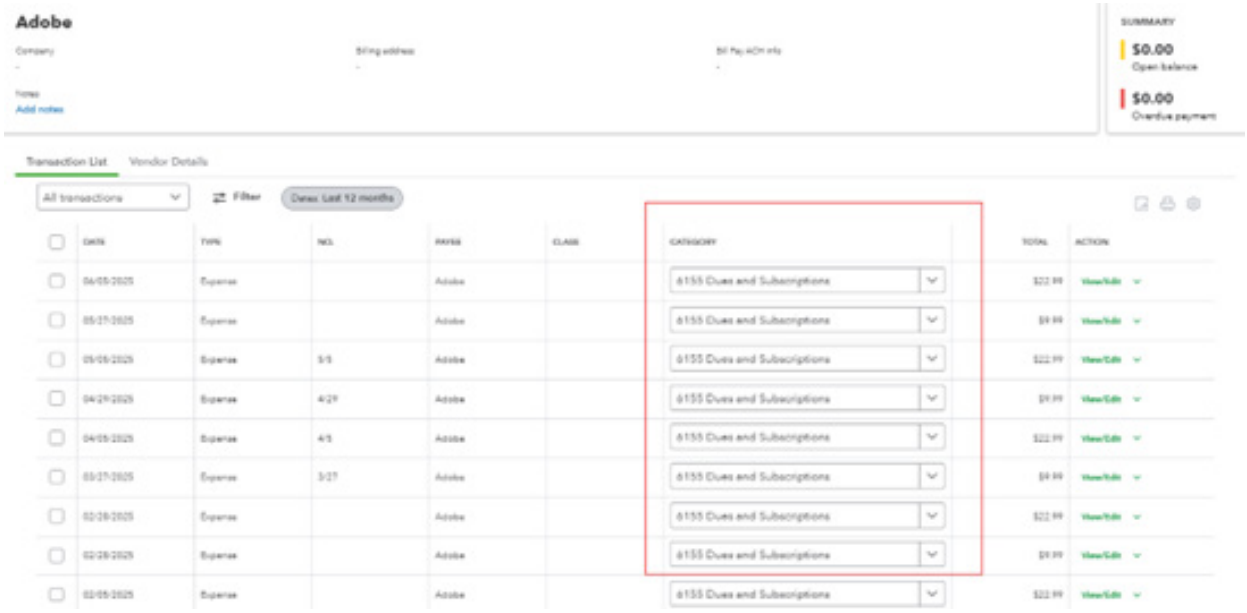
Esto es primordial para que el auditor pueda descartar el riesgo de fraude o identificar errores u omisiones materiales en la contabilidad interna de la empresa. No obstante, es importante que los auditores consideren los aspectos técnicos de cómo funciona el aprendizaje automático incorporado en los software contables basados en IA.

En esto, se destacan procesos que podrían generar aún errores de clasificación o de imputación en los saldos. En el adjunto que se presenta a continuación, en la transacción adjunta se evidencia que el programa de forma automática que se debe imputar a la cuenta 6305 software:

Pero al revisar el detalle del proveedor se evidencia que históricamente se ha imputado esta transacción recurrente a la cuenta 6155 dues and subscriptions.



Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 04-10-2025



Es trascendental que el auditor profundice en el mecanismo sobre el cual operan el software moderno basado en IA. En este contexto, se debe hacer énfasis en cómo el aprendizaje automático podría llevar a la compañía a clasificar erróneamente transacciones sin que eso implique un riesgo de fraude o una práctica de corrupción o lavado de dinero.

Por ende, el criterio y juicio son elementos fundamentales que formarán parte ciertamente de los procesos de la contabilidad que se desarrollan, necesitando distinguir correctamente el reconocimiento de las transacciones que se den en el ambiente antes descrito:

Esto lo otorga el entendimiento de la industria específica del negocio en cuestión. Esto posicionará a los auditores que logren adaptarse en un sector privilegiado del mercado, pudiendo ejecutar sus auditorías de forma eficiente y a su vez de forma sustancial y completa, al apoyarse en esta gran herramienta tecnológica de inclusión y análisis de datos que representa la IA.

Explicado esto, las prácticas que el auditor desea descartar inicialmente son: el lavado de dinero es el proceso de transformar las ganancias obtenidas de actividades criminales en activos aparentemente legítimos, de manera que el origen ilícito no pueda ser rastreado. El proceso suele constar de tres etapas principales: colocación (introducir el dinero ilícito en el sistema financiero), estratificación (realizar múltiples transacciones para ocultar el rastro) e integración (reintroducir el dinero en la economía como si fuera legal). OECD (2019).

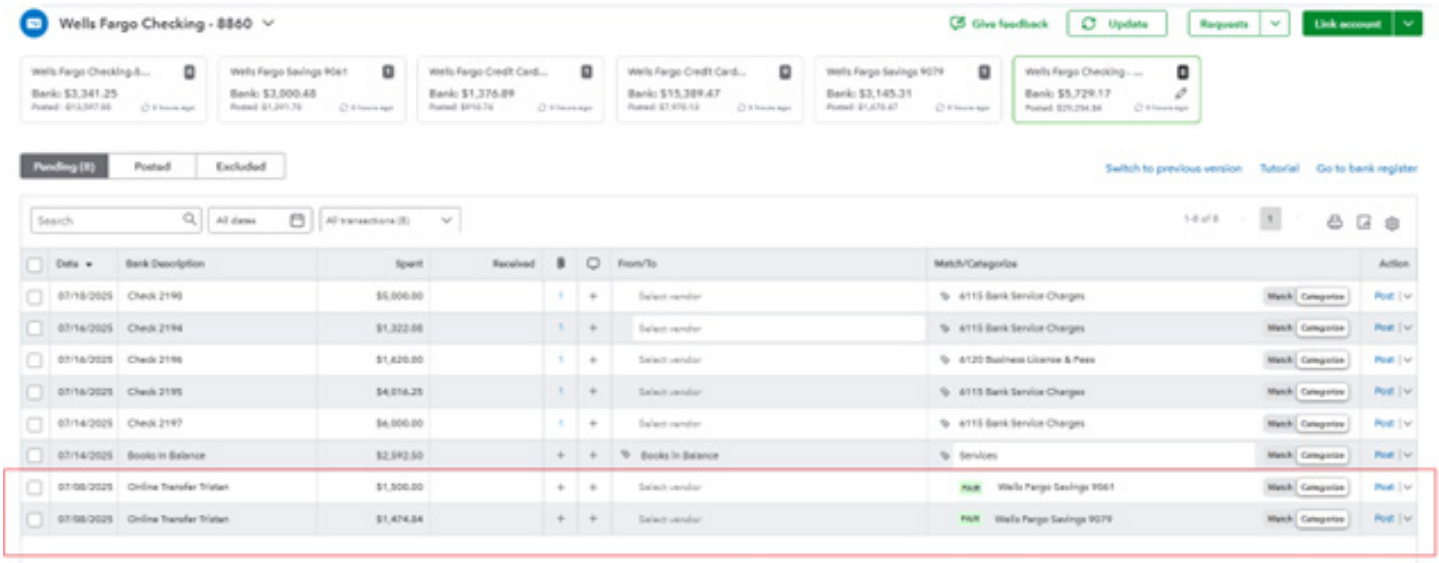
La corrupción se define como el abuso de un poder o posición de confianza para obtener un beneficio privado, Transparencia Internacional. (2022). Esto es una práctica en donde las firmas de auditoría se han visto envueltas, dada la diversidad de escándalos de fraude a comienzo y mediados de siglo, en donde las auditoras vieron su reputación caer como consecuencia de lo mencionado. Son asuntos complejos que atañen a legislaciones internas en cuanto a la verdadera independencia del auditor, siendo el cliente auditado quien termina contratando y pagando la factura de su propia auditoría.

Esto puede ser una oportunidad fundamental de la IA de irrumpir y hacer obligatorio determinados procesos de control para detectar el fraude, lavado de dinero o corrupción, así como determinar las fallas de auditoría o las carencias en la verdadera independencia en el juicio profesional de la firma, pudiendo ser monitoreado en tiempo real por los accionistas o personas interesadas en la gestión sana de las compañías objeto de examen de sus estados financieros.

Futuro de la IA y la auditoria

La IA está transformando y seguirá transformando la práctica contable y por ende la manera de hacer la auditoría. En este contexto se espera un ambiente regulatorio más amplio, con legislaciones haciendo énfasis en la forma de supervisar las transacciones realizadas con criptomonedas o en el mercado de capitales, las técnicas empleadas para valorar empresas, poniendo énfasis en el valor razonable, si esto se está constituyendo una expresión fiel o real de lo que acontece en el mercado o se trata de burbuja especulativa. En segundo lugar, se transformará el proceso manual a uno más automatizado, donde antes se realizaba con muestra y en el futuro con datos completos de la empresa.

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 04-10-2025



Los procesos repetitivos están siendo modificados y automatizados. La IA se encargará de procesos repetitivos como la conciliación de facturas, la verificación de transacciones y la documentación básica. El monitoreo permanente y continuo por medio de estos mecanismos es una de las metas fundamentales de la IA en el área de auditoría, haciendo énfasis en el control interno y las transacciones, focalizándose en la detección de errores, omisiones o problemas de forma temprana.

Esto modificará el rol del auditor a ser un analista de riesgo de fraudes, lavado o corrupción, permitiendo evaluar los hallazgos de las transacciones inusuales de halle la IA y tomando su juicio profesional y ética para determinar si son errores del sistema en sí o si en verdad existen esas desviaciones significativas o materiales puntualizados.

Resultados y discusión

La IA está transformando la profesión del contador de una manera acelerada. El software que incorpora IA tiene la capacidad de reconocer y clasificar transacciones por medio de uno de sus componentes, como lo es el Machine Learning. Esto anteriormente señalado, supone significativos desafíos para el auditor para adaptar su trabajo a este contexto, en un ambiente donde se busca mitigar el riesgo de fraude y al mismo tiempo identificar errores u omisiones.

El auditor, como profesional externo a las compañías para las que ejecuta su trabajo, es fundamental que se relacione con la manera como operan los nuevos software contables. El machine learning, como se menciona con anterioridad, reconoce y clasifica transacciones basadas en un aprendizaje del pasado. Aquí es donde el auditor debe tomar en cuenta lo que constituya errores y omisiones o una presunción de fraude, evidenciando y recomendando a las compañías el mantener políticas internas que permitan distinguir estos aspectos, estableciendo claramente el rol del contador en este ambiente tecnológico.

Las constantes transformaciones que supone la IA permitirán el procesamiento de datos, a su vez de constituirse en fuentes de consulta importantes. Estos aspectos ya deben ser incorporados en las políticas contables de una empresa, como afrontar los desafíos que puede suponer la IA y establecer los límites en cuanto al reconocimiento, registro y presentación de transacciones basadas en la contabilización por machine learning.

El rol del contador como analista y detector de desviaciones sigue siendo un aspecto fundamental con el cual apuntalar los procesos contables. Por ende, la incorporación de estas tecnologías debe ser con políticas expresas y el conocimiento fundamental de ellas y los elementos propuestos tanto como por el lenguaje que se refleja en asesorías, así como el machine learning, en el que se reconocen transacciones considerando el pasado.

Conclusiones

La IA es una fuerza transformadora de los procesos financieros y contables en donde el auditor tiene la necesidad imperiosa de conocer como operan estos mecanismos y adaptar su examen a la forma como esta tecnología trabaja dentro de las organizaciones. Esto es un asunto que redimensiona y redefine al auditor dentro del contexto organizacional, siendo una actividad sumamente importante para la sociedad, al asegurar la eficiencia y la lucha contra la corrupción pilares que se encuentran dentro del rango donde opera el contador auditor. Sin embargo al haber sido una actividad extensiva en trabajo humano, era sus-

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 04-10-2025

ceptible en gran medida a errores, omisiones o corrupción y eso se tradujo en escándalos financieros en el siglo XX y XXI, lo cual ha demostrado la necesidad de mecanismos más robustos para detectar el fraude y la corrupción. Es aquí donde la IA emerge como un aliado indispensable y vital para asegurar el cumplimiento eficiente y productivo en las empresas.

Referencias Bibliográficas

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). Auditoría: Un enfoque integral (15ª ed.). Pearson Educación.

Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2023). Procesamiento del Habla y del Lenguaje: Una Introducción al Procesamiento del Lenguaje Natural, la Lingüística Computacional y el Reconocimiento del Habla (3ra ed. borrador).

Mitchell, T. M. (1997). Aprendizaje Automático. McGraw-Hill.

OECD, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). Lavado de activos y financiación del terrorismo: Manual para inspectores y auditores fiscales. Recuperado de https://www.oecd.org/es/publications/lavado-de-activos-y-financiacion-del-terrorismo_6141c153-es.html

Rouhiainen, P. (2018). Inteligencia Artificial. Alienta Editorial.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Pearson Education.

Siciliano, B., Sciavicco, L., Villani, L., & Oriolo, G. (2009). Robótica: Modelado, Planificación y Control. Springer.

Szeliski, R. (2010). Computer Vision: Algorithms and Applications. Springer Science & Business Media.

Transparencia Internacional. (2024). Índice de Percepción de la Corrupción 2024. Recuperado de https://www.transparency.org/es/press/2024-corruption-perceptions-index-corruption-playing-devastating-role-climate-crisis

Recibido: 29-08-2025. **Aceptado**: 04-10-2025

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XI. Nº2. Julio - Diciembre 2025, pp. 73 - 80
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

Estrategias de supervisión y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa

Yendry Ramón González Bravo

Licenciado en Educación, mención Geografía (LUZ), Licenciado en Educación Integral (UNICA), Magíster en Geografía mención Docencia (LUZ), Diplomados en Gerencia Educativa y Diplomado en Estrategias Digitales. Profesor activo en el nivel de secundaria con 18 años de experiencia docente. Profesor universitario en Readic-UNIR en la carrera de Turismo. Autor y coautor de publicaciones científicas arbitradas. Investigador A-2 según ONTIC. Aspirante al grado de Doctor en Educación, UPEL- Maracaibo.

Correo Electrónico: cienciassocialesg1@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0008-2131-6799

Alice Paola Sánchez Carrizo

Lcda. En Filosofía (UNICA, 2012). Lcda. en Educación mención Filosofía (UNICA-2014). Magister en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH, 2016). Licenciada en educación integral (UNICA, 2017). Diplomado en los Derechos de los Niños. Docente y coordinadora en educación. Docente activa en el nivel de Primaria y Secundaria con 21 años de experiencia. Participante y ponente en diversos congresos educativos. Aspirante al grado de Doctora en Educación, UPEL-Maracaibo.

Correo Electrónico: alicesanchez450@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0009-3777-3094

RESUMEN: El presente estudio tiene como objetivo general analizar la supervisión educativa desde un enfoque de gestión organizacional, concebido como una visión que trasciende los procesos administrativos rutinarios en el ámbito escolar. Se trata de una investigación de carácter cualitativo, teórico-documental, sustentada en una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas, destacando los aportes teóricos de Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018) y Ocando (2018). En este contexto, se hace necesario la interpretación de las funciones que desempeña un supervisor educativo para establecer acciones fundamentales que inciden en el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa (Ayala, 2019). Considerando este enfoque, se evidencia que el supervisor cumple funciones de facilitador en la transformación de la gestión educativa y no solo de fiscalizador o controlador, suscitando experiencias pedagógicas holísticas, éticas y contextualizadas. En este sentido, se da a conocer una propuesta basada en un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, encaminada a optimizar la habilidad profesional desde el acompañamiento, la participación y el reconocimiento de la multiplicidad educativa. Igualmente, se contempla la necesidad de una supervisión relacionada con los lineamientos del marco legal venezolano, que requiere profesionales comprometidos con la innovación cultural y estructural del sistema educativo. El resultado más destacado del estudio es la formulación de un compendio de estrategias que articulan supervisión y diálogo para el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa. Como conclusión, sobresale que el supervisor educativo debe facilitar el diálogo, promover valores democráticos y fomentar el trabajo colaborativo en pro del desarrollo institucional.

PALABRAS CLAVE: Supervisión educativa, diálogo, gestión organizacional.

Introducción

En el contexto de la educación actual, que se diferencia por su progresiva complejidad y multiplicidad, el diálogo brota como un mecanismo fundamental para vigorizar relaciones profesionales, alcanzar objetivos simultáneos y provocar el desarrollo completo de todos los participantes en la escuela. Su papel va más allá de simplemente trasferir información o inspeccionar, pues permite momentos de reflexión compartida, reconocimiento recíproco y fortalecimiento de elementos humanos esenciales para constituir comunidades educativas cónsonas con el bienestar común.

Supervision and Dialogue Strategies to Strengthen Educational Organizational Management

ABSTRACT: The general objective of this study is to analyze educational supervision from an organizational management perspective, conceived as a vision that transcends routine administrative processes in the school setting. This qualitative, theoretical-documentary research is based on a comprehensive review of bibliographic sources, highlighting the theoretical contributions of Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018), and Ocando (2018). In this context, it is necessary to interpret the functions performed by an educational supervisor in order to establish fundamental actions that contribute to strengthening educational organizational management (Ayala, 2019). Considering this approach, it becomes evident that the supervisor acts as a facilitator in the transformation of educational management, not merely as an inspector or controller, fostering holistic, ethical, and contextualized pedagogical experiences. In this regard, a proposal is presented based on a compendium of educational supervision and dialogue strategies, aimed at optimizing professional skills through support, participation, and recognition of educational diversity. Likewise, the need for supervision aligned with the guidelines of the Venezuelan legal framework is considered, which requires professionals committed to the cultural and structural innovation of the educational system. The most significant outcome of the study is the formulation of a compendium of strategies that integrate supervision and dialogue to strengthen educational organizational management. In conclusion, it is emphasized that the educational supervisor must facilitate dialogue, promote democratic values, and foster collaborative work for the benefit of institutional development.

KEYWORDS: Educational supervision, dialogue, organizational management.

Estratégias de Supervisão e Diálogo para Fortalecer a Gestão Organizacional Educacional

RESUMO: O objetivo geral deste estudo é analisar a supervisão educacional a partir de uma perspectiva de gestão organizacional, concebida como uma visão que transcende os processos administrativos rotineiros no ambiente escolar. Esta pesquisa qualitativa, de caráter teórico-documental, baseia-se em uma revisão abrangente de fontes bibliográficas, destacando as contribuições teóricas de Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018) e Ocando (2018). Nesse contexto, é necessário interpretar as funções desempenhadas por um supervisor educacional a fim de estabelecer ações fundamentais que contribuam para o fortalecimento da gestão organizacional educacional (Ayala, 2019). Considerando essa abordagem, torna-se evidente que o supervisor atua como facilitador na transformação da gestão educacional, não apenas como inspetor ou controlador, promovendo experiências pedagógicas holísticas, éticas e contextualizadas. Nesse sentido, apresenta-se uma proposta baseada em um compêndio de estratégias de supervisão e diálogo educacional, voltadas para otimizar competências profissionais por meio de apoio, participação e reconhecimento da diversidade educacional. Do mesmo modo, considera-se a necessidade de uma supervisão alinhada às diretrizes do marco legal venezuelano, que exige profissionais comprometidos com a inovação cultural e estrutural do sistema educacional. O resultado mais significativo do estudo é a formulação de um compêndio de estratégias que integram supervisão e diálogo para fortalecer a gestão organizacional educacional. Em conclusão, enfatiza-se que o supervisor educacional deve facilitar o diálogo, promover valores democráticos e fomentar o trabalho colaborativo em benefício do desenvolvimento institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Supervisão educacional, diálogo, gestão organizacional.

Stratégies de Supervision et de Dialogue pour Renforcer la Gestion Organisationnelle Éducative

RÉSUMÉ: L'objectif général de cette étude est d'analyser la supervision éducative sous l'angle de la gestion organisationnelle, conçue comme une vision qui transcende les processus administratifs routiniers dans le cadre scolaire. Cette recherche qualitative, de nature théorique-documentaire, repose sur une revue approfondie des sources bibliographiques, mettant en évidence les contributions théoriques de Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018) et Ocando (2018). Dans ce contexte, il est nécessaire d'interpréter les fonctions exercées par un superviseur éducatif afin d'établir des actions fondamentales contribuant au renforcement de la gestion organisationnelle éducative (Ayala, 2019). En considérant cette approche, il devient évident que le superviseur agit comme un facilitateur dans la transformation de la gestion éducative, et non simplement comme un inspecteur ou un contrôleur, favorisant des expériences pédagogiques holistiques, éthiques et contextualisées. À cet égard, une proposition est présentée, fondée sur un recueil de stratégies de supervision et de dialogue éducatif, visant à optimiser les compétences professionnelles par le soutien, la participation et la reconnaissance de la diversité éducative. De même, la nécessité d'une supervision alignée sur les orientations du cadre juridique vénézuélien est prise en compte, ce qui requiert des professionnels engagés dans l'innovation culturelle et structurelle du système éducatif. Le résultat le plus significatif de l'étude est la formulation d'un recueil de stratégies intégrant supervision et dialogue pour renforcer la gestion organisationnelle éducative. En conclusion, il est souligné que le superviseur éducatif doit faciliter le dialogue, promouvoir les valeurs démocratiques et encourager le travail collaboratif au bénéfice du développement institutionnel.

MOTS-CLÉS: Supervision éducative, dialogue, gestion organisationnelle.

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

A pesar de esto, todavía concurren prácticas de supervisión que están asentadas en paradigmas tradicionales y burocráticos, los cuales se enfocan en la fiscalización y el control. Según Ocando (2018), estas maneras de supervisión propician climas institucionales representados por la amenaza y la suspicacia, lo cual tiene un efecto negativo en el interés del docente y en su motivación, ya que se ven como componentes punitivos más que como propuestas para el perfeccionamiento profesional.

Ante tal circunstancia, varios escritores han manifestado la urgencia de cambiar el enfoque de la supervisión. Benfele (2022), Pulido (2021) y Ayala (2019), concuerdan en que debe ser pensada como un proceso educativo que es constante, formativo y se fundamenta en vínculos humanos consistentes con sustentos en los procesos dialógicos críticos. Al mismo tiempo, el cuerpo docente se enfrenta a presiones que trascienden lo educativo, como las tensiones sociales y emocionales que surgen de evaluaciones constantes y comparaciones que frecuentemente resultan injustas o fuera de contexto. Estas circunstancias crean resistencia frente a procedimientos de observación externa, como la supervisión, sobre todo cuando no se consideran intervenciones respetuosas. En este escenario, el diálogo reflexivo se exhibe como una herramienta principal para animar una cultura institucional que sea más colaborativa, abierta y enfocada en el ascenso permanente.

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo general analizar la supervisión educativa desde un enfoque de gestión organizacional, concebido como una visión que trasciende los procesos administrativos rutinarios en el ámbito escolar. En este sentido, se da a conocer una propuesta basada en un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, encaminada a optimizar la habilidad profesional desde el acompañamiento, la participación y el reconocimiento de la multiplicidad educativa. La investigación se estructura en la descripción de la problemática abordada, elaboración de sustentos teóricos, basamentos metodológicos, presentación de la propuesta y finalmente, la formulación de conclusiones que responden al objetivo planteado.

Por ello, es pertinente explicar que la supervisión educativa debe dejar la lógica de la complejidad y lo exacto, ya que los procesos en las organizaciones educativas son llevados a cabo por humanos que de una u otra manera tienen las competencias para ejercer ciertas atribuciones de manera efectiva, tal como lo especifica Femenía (2018). La supervisión educativa en estos tiempos de crisis sociales se aboca a brindar un acompañamiento cercano, abierto al cambio, donde las estrategias e instrumentos que se empleen generen transformaciones para el rendimiento académico, el bienestar de los docentes y el éxito de la gestión organizacional.

Por esta razón, se hace imprescindible establecer en cada institución educativa un programa o plan de formación permanente, contextualizado y centrado en las necesidades del personal que labora en las organizaciones, con el propósito de fortalecer la labor cumplida y la mejora pedagógica de las experiencias escolares. Incluyendo estrategias restaurativas, dialógicas, desarrollo de competencias y consolidación de habilidades en el equipo docente que encamine la misión y visión institucional desde una percepción técnica, social, pedagógica, tecnológica, pero sobre todo emocional. En consideración, el estudio presentado se basa en la revisión e interpretación de bibliografía especializada, poniendo énfasis en el análisis del discurso y en el sentido de los contenidos, en coherencia con el contexto educativo vigente y con el propósito de la investigación.

Así pues, renovar las estrategias supervisivas es también un imperativo. La simple verificación normativa resulta insuficiente frente a las demandas actuales de la educación, que, como plantea Ayala (2019), debe propiciar el desarrollo integral del ser humano. Bajo esta mirada, el supervisor actúa como catalizador de procesos pedagógicos significativos, fomentando espacios de aprendizaje colectivo, diálogo permanente y mejora continua en las instituciones educativas.

Por esta razón, el diálogo debe ser incorporado en cualquier acción o actividad humana, de allí que en el sector educativo es prudente que sea considerado como un componente que fomenta la creación de vínculos armónicos y de resolución de conflictos en el quehacer profesional y humano. El supervisor o profesional que ejercer la supervisión educativa está llamado a generar una actividad de guía reflexiva para la mejora de la calidad educativa. Ahora bien, el diálogo genera la producción colectiva de soluciones, respeto a ideas, surgimiento de conocimientos, pensamiento crítico y estimula la colaboración en la elaboración y ejecución del plan estratégico institucional.

Finalmente, es primordial un cambio de paradigma a nivel de supervisión educativa, reconociendo que en su gran mayoría un supervisor educativo es docente de profesión, el cual cumple funciones a gran escala, pero desde un enfoque humanista puede generar mayores cambios a la compleja realidad escolar que se enfrenta, basándose en el marco legal actualizado, con procesos administrativos descentralizados y con una práctica crítica donde los mayores beneficiados sean los estudiantes, como pilar fundamental de las organizaciones educativas. En este sentido, el diálogo se convierte en una herramienta esencial para el conocimiento a profundidad del escenario escolar y redefinir las estrategias de supervisión educativa a implementar.

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

Fundamentación teórica

La supervisión educativa; una aproximación conceptual

Haciendo una retrospectiva a la historia y evolución de la educación, ésta ha sido concebida como un proceso elemental para el progreso humano desde una visión holística, es decir, donde las personas que forman a los ciudadanos tengan un perfil profesional basado en competencias y actitudes que lo configuren como una persona que brinda acompañamiento desde sus capacidades cognitivas y socioemocionales a los discentes.

Por ello, los docentes requieren un acompañamiento con características similares, donde el supervisor educativo realice un papel que impulse el potencial humano, centrándose en el individuo, resaltando el carácter transformador del maestro y con una interacción desde la vivencia de valores, lo cual direcciona a un aprendizaje social y colaborativo para todos los actores de la institución escolar.

García (2015) sostiene que la supervisión actúa como un puente entre la política educativa, la gestión escolar y la práctica docente, garantizando la coherencia entre normativas y realidades institucionales. En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece la educación como un derecho humano y deber social, bajo responsabilidad indeclinable del Estado, lo que otorga a la supervisión un papel estratégico en el logro de los fines de transformación social.

Asimismo, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el marco de la supervisión educativa expresa que es una función escolar de carácter plural, la cual al gestionarse de manera apropiada debe contribuir al perfeccionamiento de la sociedad, estableciendo procesos de enseñanza y aprendizaje que de forma consciente desplieguen derechos y deberes en los ciudadanos. Lobo y Quintero (2016) extienden la definición conceptual de la supervisión educativa, tomando en cuenta la concepción del supervisor como agente estratégico en el accionar de los procesos administrativos que se llevan a cabo desde la planeación, organización, dirección y evaluación de las operaciones ejercidas hasta la innovación en la aplicación de un currículo que requiere de actualización permanente de acuerdo al contexto de cada institución educativa.

En síntesis, el rol del supervisor educativo va más allá de un cúmulo de procesos administrativos y de gestión escolar, se centra en una actividad dinámica, compleja, humanizadora, comunicativa, multidireccional y que responda a los innumerables dilemas del sistema educativo, proyectando una función de servicio social como componente clave del mundo contemporáneo y a su vez un eje articulador de cambios institucionales direccionados a la calidad escolar.

El Supervisor educativo

A lo largo del tiempo, la educación sigue siendo el mejor recurso para el adelanto humano, desde cualquier arista que sea analizada la educación, es un proceso social que expresa por medio de logros el perfeccionamiento de la sociedad. Pérez (2019) concibe la educación como una labor profundamente humanizadora que busca garantizar una vida plena en el desarrollo integral de sus potencialidades y habilidades.

Por ello, es necesario establecer prácticas coherentes en el maniobrar diario, que revistan de transformación la vida de todos los actores de la comunidad educativa, que valga la pena volver a la escuela, la cual impulse y anime a construir un mundo más ético, plural, cultural, tecnológico, basado no solo en teorías psicopedagógicas, sino en una experiencia significativa y cooperativa que brinde orientación desde el trabajo del supervisor educativo como un profesional capaz y dotado de habilidades para gestionar el diálogo y las estrategias centradas en el cambio organizacional.

Ahora bien, Lobo y Quintero (2016) describen al supervisor educativo como un agente con enfoque holístico, capaz de articular procesos de innovación y formación desde una lectura contextualizada de la realidad. Esta función va más allá de lo técnico-administrativo, exigiendo competencias éticas, comunicativas y pedagógicas. Al respecto Ayala (2019), expone que el supervisor debe facilitar el diálogo, promover valores democráticos y fomentar el trabajo colaborativo en pro del desarrollo institucional.

Así, la supervisión se convierte en una herramienta estratégica que otorga coherencia y sentido a la acción educativa desde una visión compartida y participativa. En este sentido, la supervisión educativa y el diálogo deben entenderse como componentes esenciales de una gestión escolar efectiva desde cualquier función docente que se ejecute. Lejos de representar control o fiscalización, la supervisión debe ser un servicio profesional orientado al acompañamiento pedagógico, al respeto por la diversidad de saberes y al fomento de la mejora continua, superando enfoques verticalistas o punitivos aún presentes en muchas instituciones.

Por ello, es importante que los docentes con funciones directivas elaboren organigramas de responsabilidades de forma homogénea en cuanto a la carga de tareas que se cumplen en la institución, es decir, organigramas que establezcan de manera circular u horizontal el desempeño de roles equitativos y que prioricen la vida del profesional para que éste pueda efectuar de manera efectiva, eficaz y eficiente su labor de educar en un mundo complejo y globalizado. Lo ideal es brindar una supervisión educativa centrada en el diálogo, corresponsable y que la participación sea la estrategia por excelencia para la escuela y el entorno.

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

En definitiva, el supervisor educativo debe despegarse en ocasiones de los estatutos y patrones legales en su responsabilidad educativa y concentrarse en el cumplimiento de atribuciones que analicen críticamente los procesos de enseñanza y aprendizaje, dejar de practicar una supervisión burocrática y generar una supervisión que fomente una cultura institucional basada en la solidaridad y la excelencia como metas comunes de los que laboran en la organización educativa.

Supervisión educativa y el diálogo

La supervisión educativa se concibe como un proceso técnico y humano orientado a mejorar la calidad del sistema educativo mediante el acompañamiento, orientación y evaluación de las prácticas pedagógicas y organizacionales. Ayala (2019), sostiene que esta debe priorizar su función orientadora por encima de lo fiscalizador, promoviendo la participación y el desarrollo profesional. En este sentido, la supervisión debe contribuir a la transformación institucional con base en principios de corresponsabilidad y calidad educativa.

El diálogo es una estrategia vital para cualquier actividad de índole social, argumentan que la reflexión crítica es producto de un diálogo bien direccionado, con pautas establecidas que favorezcan a los integrantes del quehacer educativo. De igual manera, sostienen que el diálogo debe ser multidireccional, el cual permita una mejora continua y convierta a la escuela en un centro de crecimiento profesional.

La vinculación entre supervisión educativa y diálogo permite construir relaciones horizontales en las instituciones formativas, basadas en el respeto y la participación activa. Pulido (2021), afirma que la supervisión efectiva solo es posible a través de la interacción auténtica con los actores escolares. El diálogo, entonces, se establece como un eje transversal que posibilita la identificación de necesidades reales, el diseño de planes compartidos y la evaluación crítica de los procesos institucionales.

Desde esta perspectiva, la gestión organizacional se fortalece cuando la supervisión se fundamenta en el diálogo. Según la Ley Orgánica de Educación (2009), la gestión educativa debe responder a principios democráticos y participativos. En consonancia, Ayala (2019) señala que los supervisores deben ejercer un liderazgo pedagógico capaz de promover la innovación y la cohesión institucional. Desde este discernimiento, la supervisión educativa debe girar en torno a la inclusión y la autorreflexión para luego poder tramitar acciones conjuntas que vinculen el dinamismo en la organización educativa.

El diálogo en la supervisión educativa fomenta la valoración de las voces docentes, reconoce sus experiencias y admite construir propuestas pedagógicas conjuntas fortalece la identidad institucional y el sentido de pertenencia. Así pues, supervisión y diálogo se presentan como dimensiones interdependientes que potencian la gestión educativa. Pulido (2021) sostiene que solo una supervisión dialógica, basada en la confianza y la corresponsabilidad, permite una transformación institucional real. Por ello, integrar el diálogo como principio rector resulta esencial para consolidar organizaciones escolares más democráticas, eficaces y humanizadas.

Metodología

Este artículo, de carácter teórico-documental, se orienta a analizar críticamente las prácticas supervisoras en educación desde una perspectiva que fortalezca la gestión organizacional educativa. El estudio se fundamenta en la interpretación de fuentes bibliográficas especializadas, priorizando el análisis del discurso y la significación de los contenidos, en concordancia con el contexto educativo actual y el objeto de estudio. De acuerdo con Ander-Egg (2018), la investigación descriptiva permite una comprensión detallada y precisa de fenómenos complejos sin establecer relaciones causales.

Asimismo, Hernández et al., (2021) destacan que la investigación documental se cimenta en el estudio de fuentes como libros, artículos científicos e informes, lo cual admite construir un marco teórico consistente. La investigación se desenvolvió bajo el enfoque cualitativo, con diseño descriptivo y método interpretativo. Se aplicó como técnica la revisión documental y bibliográfica, seleccionando dieciocho (18) fuentes nacionales e internacionales mediante un proceso exhaustivo. Los datos fueron registrados y analizados a través de una matriz de fichaje, lo que permitió organizar la información con rigurosidad, valorando los aportes más destacados para la presentación de la propuesta como principal hallazgo.

El análisis de los documentos seleccionados consintió en llevar a cabo un proceso de interpretación documental y de tipo bibliográfico, generando una postura real por parte de los investigadores a partir del tópico de investigación abordado. Este proceso interpretativo estuvo direccionado por medio de experiencias significativas desde el campo escolar, permitiendo la revisión exhaustiva de los documentos para evidenciar la supervisión educativa como un ejercicio necesario para el éxito escolar. Posteriormente, se emplearon técnicas como el análisis de fuentes de tipo bibliográfico y la elaboración de citas para coordinar la información. El instrumento principal fue la matriz de registro bibliográfico, a partir de la cual se desplegó un compendio de estrategias en materia de la supervisión y el diálogo. Estas estrategias buscan transformar la práctica profesional docente con funciones de supervisión, promoviendo una gestión más participativa y transformadora.

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

Resultados

En la supervisión educativa muchos estudios realizados denuncian hallazgos del empleo de estrategias tradicionales, rutinarias, obsoletas que, en vez de generar cambios, algunas veces propician estancamientos y prácticas insensibles ante la realidad escolar que se desea transformar. Una de las razones principales es la ausencia o poca formación de los profesionales desde una verdadera actualización con tópicos contextualizados, pertinentes, innovadores y necesarios para la actuación profesional.

Como respuesta a estas carencias, el resultado más significativo de esta investigación es la propuesta de un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, orientado al fortalecimiento de la gestión organizacional, la cual surge de la revisión minuciosa de diversas fuentes bibliográficas y electrónicas. Este conjunto de herramientas busca guiar a los docentes con funciones de supervisión en la transformación de su práctica profesional, a partir de un enfoque humanista, situado y coherente con los principios pedagógicos y administrativos del sistema educativo venezolano, promoviendo una supervisión inclusiva y dialógica.

Benfele (2022) y Lobo y Quintero (2016), subrayan la necesidad de articular la supervisión con procesos comunicativos y relaciones humanas basadas en el respeto y la toma de decisiones compartida. Esta propuesta responde a la ausencia de un repertorio actualizado de estrategias que vinculen la supervisión con el diálogo desde una perspectiva transformadora de la gestión organizacional institucional.

Por ello, surge la necesidad de diseñar un compendio de estrategias de supervisión educativa en vinculación con el diálogo que permitan el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa, el cual, puede ser empleado por docentes, directivos y supervisores educativos, con el propósito de generar cambios en sus funciones diarias, tal como señala Ocando (2018), al argumentar que es importante aplicar estrategias pertinentes, prácticas, contextualizadas, pedagógicas y con carácter sociocultural en entornos escolares que permitan una mejora permanente.

De igual manera, este compendio pretende subsanar una carencia frecuente en el ámbito educativo: la falta de articulación entre lo técnico y lo humano dentro de la supervisión educativa. En concordancia con Benfele (2022), la supervisión debe trascender la evaluación técnica para convertirse en un proceso de acompañamiento y guía profesional, donde el diálogo y la comprensión contextual tengan un papel central. En consecuencia, se presenta el siguiente conjunto de estrategias:

Estrategias de supervisión educativa y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa.

Inicialmente, Benfele (2022) destaca que un supervisor debe conocer, manejar y aplicar estrategias donde ponga en práctica la observación directa o focalizada a la realidad escolar. Resaltando la estrategia Ojo-Raíz, la cual, se considera primordial para verificar y acumular datos del trabajo que se ejecuta en las organizaciones. Así, actúa como un observador participativo que interpreta la realidad escolar con una mirada crítica y transformadora desde una óptica objetiva, valorando las acciones de las personas que laboran, generando críticas e ideas constructivas que solventen situaciones a mejorar, pero, sobre todo, haciendo una revisión fraterna de programas, planes y documentos de índole pedagógico con una visión de trabajo en equipo.

En segundo lugar, se encuentra la entrevista, denominada por Benfele (2022) como “Puente de voces”, técnica dialógica por excelencia que posibilita la interacción directa entre el supervisor y los distintos actores del hecho educativo. La entrevista, ciertamente es una estrategia empleada desde hace tiempo en el campo escolar, sin embargo, siempre será importante aplicarla, ya que garantizar espacios de diálogos y conversaciones estructuradas a partir de un guion que elabora el supervisor que acompaña o las personas entrevistadas, tales como: docentes, directivos o equipos de trabajo interdisciplinarios con el fin de encausar la gestión de la institución educativa a una transformación de calidad. Pueden emplear preguntas abiertas que ayuden a viabilizar las experiencias educativas.

Otra estrategia innovadora es el diálogo reflexivo progresivo, esta estrategia incentiva las habilidades comunicativas y competencias comunicacionales en el personal de las instituciones educativas, dicho diálogo debe ser considerado desde la horizontalidad, donde todos los miembros de la comunidad escolar puedan participar de manera igualitaria para la resolución de conflictos, planteamiento de ideas y toma de decisiones que beneficien el bienestar escolar. Por medio de esta estrategia se identifican las necesidades, fortalezas, oportunidades y amenazas internas y externas de la organización educativa, lo cual, es relevante para el progreso institucional, ya que de ese análisis se desprenden los planes que conducen a la institución.

Otra estrategia relevante es la comunidad de aprendizaje supervisora, diseñada para generar participación voluntaria y activa en la organización educativa, así como para presentar prácticas innovadoras que surjan de un acompañamiento ético, pedagógico y social por parte del supervisor educativo. Según Wenger et al., (2024), las comunidades de aprendizaje supervisora son espacios profesionales que se reúnen para planificar, organizar, direc-

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

cionar y delegar roles en las actividades destinadas según el cronograma de trabajo anual, en este tipo de estrategia es prudente y coherente que las funciones sean equitativas, creativas e innovadoras para implicar a todo el personal de la institución, incluso al comité de padres y representantes que sin duda alguna contribuyen de manera efectiva a la realización de estas responsabilidades. Por ello, desde el inicio del año escolar es ineludible organizar comisiones de trabajo que se acoplen a la realidad institucional y exigencias de las instancias educativas (distritos escolares, asociaciones, jefaturas escolares, coordinaciones nacionales y regionales, Ministerio de Educación, entre otras).

Fundamentalmente, existe una estrategia, denominada supervisión híbrida conectiva, la misma se origina desde el uso de las tecnologías de información y comunicación por medio de recursos digitales que garantizan el acercamiento en tiempo real, desde distancias alejadas y brindar un acompañamiento constante y flexible. Aunque no siempre se puede tener un acompañamiento presencial, esta estrategia facilita por medio de una agenda y esquema llevar a cabo una orientación, demostración de documentos, respuesta a inquietudes, análisis de información, entre otras acciones que complementan el quehacer del supervisor con la organización educativa. Existen varios programas y plataformas digitales para entablar este tipo de estrategia, tales como: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams y Jitsi Meet, los cuales contribuyen a la combinación de herramientas para el logro de los objetivos.

Paralelamente, se programan visitas presenciales estratégicas, esta técnica suele ser de carácter tradicional, pero busca enriquecer el proceso académico y administrativo escolar. Una visita de supervisión se consolida como el elemento clave para transformar la gestión educativa, más aún, cuando se establecen períodos de evaluación y seguimiento en posteriores fechas a la visita principal, puesto que busca revisar y verificar por medio de informes, instrumentos y matrices los alcances consolidados por parte de la institución, así como detectar los estancamientos o acciones a mejorar. Cuando este tipo de estrategia se aplica con una mirada de mejora, resulta viable para todos los actores del hecho educativo.

También, el análisis de documentos y planes estratégicos constituye una estrategia indispensable para el discernimiento profundo del contexto organizacional, ya que ayuda al análisis de directrices, orientaciones y decretos en materia educativa por las diferentes instancias escolares. El análisis minucioso de documentos bibliográficos y electrónicos, actas de reuniones, acuerdos de convivencia, cronogramas, distribución de funciones, reflejan la organización escolar centrada en un dinamismo participativo e inherente al éxito académico, sin omitir inconsistencias, ya que las mismas forman parte del proceso humano de la educación.

Estas visitas no deben entenderse como actos meramente protocolares o esporádicos, sino como experiencias planificadas, sistemáticas y cargadas de sentido humano. Visitar un aula, una biblioteca o un comedor escolar brinda al supervisor la oportunidad de comprender el contexto desde dentro, observar en tiempo real el ambiente de aprendizaje y dialogar informalmente con los actores educativos. Pulido (2021) sostiene que estas visitas fortalecen los lazos entre escuela y comunidad, permiten detectar necesidades inmediatas y fomentan una supervisión cercana, empática y pertinente.

Estas estrategias cobran mayor eficacia cuando se aplican con el apoyo de instrumentos de acompañamiento, diseñados para sistematizar y orientar la labor supervisora. Desde una guía de observación hasta un informe de alcances y estancamientos pueden ser aplicados para la aplicabilidad de este tipo de estrategia. Actualmente, existen una multiplicidad de instrumentos que direccionan la tarea educativa y administrativa, incluso pueden ser diseñados por medio de plataformas digitales y contextualizados a la realidad escolar que se observa. Más que un listado de ítems es un grupo de aspectos que se deben evidenciar desde una perspectiva humana, recopilando datos verdaderos que faciliten la transformación y fortalecimiento de la gestión organizacional educativa. Algunos de los instrumentos pueden ser de tipo cualitativos, cuantitativos y mixtos, según la estrategia a aplicar, el entorno a observar y la disponibilidad de los recursos tanto para la institución como para la persona que realiza la supervisión.

Es importante concebir, con base en Pulido (2021), una gestión supervisora profundamente articulada con la comunidad escolar, que promueva la participación activa de los diferentes actores y facilite la renovación constante de la práctica pedagógica. Esta integración escuela-comunidad permite la conformación de redes de apoyo institucional, el fortalecimiento de la corresponsabilidad y el desarrollo de acciones más coherentes y pertinentes.

En este sentido, la propuesta presentada como un conjunto de estrategias será de utilidad y alcance para investigadores en materia de supervisión educativa y diálogo, pero, más aún para el profesional docente que busca emplear estrategias que generen cambios en su práctica escolar cotidiana desde una mirada integradora, humana, dialógica, reflexiva y crítica, centrada en el bienestar de la comunidad educativa en general.

Conclusiones

A continuación, es relevante dar a conocer las conclusiones de la investigación, las cuales responden a los propósitos establecidos al inicio del estudio, direccionados a analizar el papel de la supervisión educativa y el valor del diálogo como herramientas que fortalecen la gestión organizacional educativa desde cualquier margen que se interprete. Estas conclusiones relevan de forma reflexiva la

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

necesidad del personal docente de mantenerse en permanente formación, así como la oportunidad imperante de poner en práctica el resultado más destacado de la investigación, concebida en la presentación de las estrategias orientadas al fortalecimiento institucional.

Primeramente, la supervisión educativa se puede constituir así en un nexo estratégico a emplear, pero de manera técnica y eficiente, para lograr una interrelación funcional, de apoyo reciproco, entre la escuela y la comunidad. Por tanto, es necesario establecer redes de comunicación y ruta clara hacia el centro educativo, lo que permite descubrir las condiciones en que se presentan los hechos y plantear alternativas de solución de los mismos involucrando a la comunidad. La supervisión educativa hace énfasis en una pedagogía de acción, en donde los docentes se constituyen en agentes de cambios e innovación, favoreciendo así el trabajo colaborativo y elevando la calidad de los aprendizajes.

Seguidamente, es prudente mencionar que, en la compleja realidad de las escuelas actuales, el supervisor educativo se convierte en un actor clave no como fiscalizador, sino como guía humano y comprometido con el bienestar integral de la comunidad educativa. Su rol va más allá de lo administrativo: implica acompañar, orientar y fortalecer procesos desde el reconocimiento de las capacidades del docente y la escucha activa a estudiantes y familias, lo cual, se traduce en un proceso que propicia encuentro, innovación y dinamismo escolar. Para ello, es importante trabajar en un ambiente donde la supervisión educativa sea considerada como una función humana, cercana, resolutiva, dialógica y participativa desde cualquier óptica que se conceptualice.

Por último, considerar y aplicar la propuesta de un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, la cual, representa el resultado más relevante de esta investigación, al ofrecer una herramienta concreta y humanizada para transformar la gestión organizacional de las instituciones escolares. Al incorporar técnicas como la estrategia Ojo-Raíz, la entrevista, el diálogo reflexivo progresivo, las comunidades de aprendizaje supervisoras y la supervisión híbrida conectiva, se reivindica una supervisión centrada en el acompañamiento, la escucha activa y la co-construcción de saberes.

Este conjunto de estrategias fortalece el rol del supervisor educativo en las organizaciones educativas, viabilizando la práctica escolar, generando mecanismos de intervención y mediación que restauren los equipos de trabajos, planeando actividades concretas que conlleven a un verdadero aprendizaje y centrado en el bienestar de la sociedad actual.

Referencias Bibliográficas

Ander-Egg, E. (2018). Introducción a las técnicas de investigación social. Humanitas. Capítulo 3: La investigación documental. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/ander-egg_ezequiel-introduccion-a-las-tecnicas-de-investigacion-social.pdf

Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial Nº 5.453. Caracas, Venezuela.

Asamblea Nacional (2009). Ley Orgánica de Educación. Gaceta oficial N° 5929.

Ayala, M. (2019). Manual de Supervisión Educativa. M.E. Santo Domingo, República Dominicana, Editorial: Ministerio de Educación. Recuperado de file:///C:/Users/USER/Downloads/DialnetLibroDeActasDel1erCongresoCaribenoDeInvestigacionE-835291.pdf

Benfele, R. (2022). Taller de Supervisión eficiente. Grupo Integrado para el desarrollo empresarial. Caracas, Venezuela. Recuperado de https://www.gideca.net/files/SUPERVISION%20EFECTIVA.pdf

Femenía, O. (2018). Inspección, supervisión, evaluación y calidad de un centro educativo de enseñanza secundaria obligatoria. México, Ediciones Día de Santos. 2da edición.

Freire, P. (2019). Pedagogía de la indignación. Siglo XXI Editores. México. https://sigloxxieditores.com.mx/libro/pedagogia-de-la-indignacion-2/

Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (2021). Metodología de la Investigación Científica. Editores: McGraw Hill. Edición: 7ª · México. Recuperado de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf.

Lobo, L.; Quintero, B. (2016, febrero 12). "El rol del supervisor escolar en centros educativos de un Municipio del Estado Mérida". Administración Educacional. Universidad de los Andes. Año 4, No 4. Mérida - Venezuela, pp 103-127.

López, R. (2012). Nuevo Manual del supervisor, director y docente. Editorial Torino. Caracas - Venezuela, Editorial Torino.

García, B. (2015). "La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas". UPEL. Año 2016, vol 12, núm 1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay – Venezuela, pp 118 – 139.

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

Ocando, H. (2018, enero 23). La supervisión educativa como elemento clave para alcan zar la calidad educativa en las escuelas públicas. Revista Omnia. Vol.23(3):42-57. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004

Pérez, A. (2019, diciembre 11). Educar para incluir. Revista Saberes Andantes. Volumen 2, Nº 6. Fe y Alegría-Quito, Ecuador. Recuperado de file:///C:/Users/USER/Downloads/Prez%20A.%202019%20Educar%20para%20incluir.pdf

Pulido, E. (2021). Distintos enfoques para la dirección de personas en la organización. Paradigma de Liderazgo. Nueva York, Estados Unidos, Editorial McGraw.Hill. 3era edición.

Wenger, E., McDermott, R. y Snyder, W. (2024). Cultivando comunidades de práctica: Una guía para la gestión del conocimiento. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de https://archive.org/details/etienne-wenger-e.-comunidades-de-pra-ctica.-aprendizaje-significado-e-identidad

Recibido: 14-10-2025. **Aceptado**: 13-11-2025

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

Vol XI. Nº2 Julio - Diciembre 2025
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- Elementos del ADN organizacional: Huella genética de las universidades privadas
- Producción científica y capital intelectual en Venezuela: un análisis de 20 años
- Gobierno abierto y electrónico como herramientas para la transformación del modelo de gerencia pública
- Flujo de caja: Herramienta para las decisiones financieras en la Administración Pública
- Análisis PESTEL de los deberes formales tributarios en el expendio de licores
- Estrategia psicoeducativa para desarrollo del aprendizaje en niños con TDAH
- Impacto de la inteligencia artificial en la calidad de servicio en empresas de servicio
- El aula invertida como herramienta para la formación continua del docente universitario: una estrategia para la innovación educativa
- Evaluar la auditoria en el contexto de la inteligencia Artificial
- Estrategias de supervisión y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa



Autoridades Universitarias de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández

Presidente del Consejo Superior
Dr. Albes Calimán

Rectora
Dra. Gisela Quijada

Vicerrector Académico
Dr. Juan Rincón

Vicerrectora Administrativa
Dra. Aivel Calimán

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

Decana de la Facultad de Ingeniería
M.Sc. Bárbara Ordóñez

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

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

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

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

Vol XI. Nº2 Julio - Diciembre 2025
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

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

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

Objetivos:

- Dar a conocer la profucción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivas a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso cientifico de la región y el país.

Esta publicación se cuentra indizada en:

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)
Advanced Science Index
Mir@bel “(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS”

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.