INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 1

VOLUMEN XII

JUNIO 2026

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 XII. Nº1 **Junio 2026**
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 pers- pectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de trans- formación 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 am- pliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

EDITOR JEFE
Dra. Janeth Hernandez - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2274-687X

COEDITOR
Dra. Marisela Zabala - ORCID: https://orcid.org/0009-0000-8289-9133

COMITÉ EDITORIAL
Dra. Lisette Sanchez Díaz - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4941-594X
Dr. Edgar A. Prieto - ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4817-5195
Dr. Deivi Fuentes Doria - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0699-286X
Dr. Romer Alvarez M - ORCID: https://orcid.org/0009-0008-1740-5430
Dra. Sahilys Urdaneta - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4743-0142
Dr. Oswaldo Vergara - ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9867-9581
Dr. William Pirela - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9244-0876

CONSEJO ASESOR
Dra. Migdalia Caridad - ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7585-7226
Dra. Annherys Paz - ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7538-1563
Dr. Angel Acevedo Duque - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8774-3282
Dr. Ronald Prieto - ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3901-4250
Dr. Faber Alzate Ortiz - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3102-7666
Dr. Ender Carrasquero - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9244-0876

COMITÉ DE REDACCIÓN
Msc. Geryk Nuñez - ORCID: https://orcid.org/0009-0007-3648-0949
Dra. Branda Molina - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8624-8095
Lcdo. Harvin Férnandez - ORCID: https://orcid.org/0009-0002-8733-7775

INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 1

VOLUMEN XII

JUNIO 2026

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 XII. Nº1 **Junio 2026**
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 XII. Nº1 Junio 2026
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **LIDERAZGO INTEGRADOR: CUALIDADES ESENCIALES Y MARCO TEÓRICO PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL** 6
  INTEGRATIVE LEADERSHIP: ESSENTIAL QUALITIES AND THEORETICAL FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION
  Rafael Gregorio Flores Betancourt, Jesús Alfonso Arocha Rangel
- **PERCEPCIONES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN INSTITUCIONES CON CICLOS LECTIVOS INTEGRADOS ADULTOS** 15
  DIDACTIC MODEL IN ACCOUNTING SYSTEMS: ENHANCING COMPETENCIES IN PUBLIC ACCOUNTING STUDENTS
  Carlos Hugo Pérez Sandoval
- **MODELO DIDÁCTICO EN SISTEMAS CONTABLES: POTENCIANDO COMPETENCIAS EN ESTUDIANTES DE CONTADURÍA PÚBLICA** 27
  Open Data and Digital Government as Drivers for Change in the Public Management Paradigm
  Bravo Yepes, Alexander, Fuentes Doria, Deivis
- **LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL** 36
  Cash Flow: A Tool for Financial Decision-Making in Public Administration
  Nilson E. Chirinos Q, Alba B. Rincón F,
- **COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES PRIVADAS** 43
  COMPETENCIES OF EDUCATIONAL MANAGERS FOR SCHOOL MANAGEMENT IN PRIVATE INSTITUTIONS
  Piedrahita Tovar, Gilzabeth, Arroyo Morales, Leida
- **GERENCIA SUSTENTABLE, INNOVACIÓN Y GOBERNANZA: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN ESTATAL** 50
  SUSTAINABLE MANAGEMENT, INNOVATION, AND GOVERNANCE: TOWARDS A NEW PARADIGMA OF STATE MANAGEMENT
  Edy Jesús Camacaro Rodríguez
- **COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR INNOVADOR EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR** 57
  COMPETENCIES OF THE INNOVATIVE ENTREPRENEUR IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
  Luis E. Belloso A, María de los Ángeles Wbert Cotes, Carlos R. Núñez Escudero
- **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO GERENCIAL UNIVERSITARIO A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS EDUCATIVAS** 66
  MANAGERIAL TALENT MANAGEMENT MODEL IN UNIVERSITIES THROUGH EDUCATIONAL TOOLS
  Mariela del Carmen Parra, Breezy Patricia Prieto, Josefina Godoy
- **NEUROLIDERAZGO Y PENSAMIENTO SISTÉMICO: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PETROLERO LATINOAMERICANO** 75
  NEUROLEADERSHIP AND SYSTEMIC THINKING: ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE LATIN AMERICAN OIL SECTOR
  Omar José, Morán López, Omar José, Kadi Montiel, Román Augusto, Marriaga Zarate
- **FINANZAS CONDUCTUALES EN LAS DECISIONES FINANCIERAS DE LAS FRANQUICIAS DEL RAMO FARMACÉUTICO** 82
  BEHAVIORAL FINANCE IN THE FINANCIAL DECISIONS OF PHARMACEUTICAL FRANCHISES
  Germary Geraldin Román Inciarte, Arianna Elena Petit Ferrer, Yanine Revilla Nava

Editorial

La Convergencia de Paradigmas hacia una Gestión Transformadora

El inicio de este año 2026 nos sitúa en un punto de inflexión donde la agilidad organizacional, la responsabilidad ética y la capacidad de adaptación definen la supervivencia de las instituciones. Como Editor Jefe de la Revista Innovación y Gerencia, es un honor presentar este primer número de nuestro duodécimo volumen, una edición que trasciende la gestión tradicional para explorar la complejidad de un entorno global interconectado.

Estos manuscritos, que hoy ponemos a disposición de la comunidad científica responden a la urgente necesidad de repensar la gerencia desde múltiples dimensiones. No se trata solo de optimizar procesos, sino de integrar la calidad humana, la resiliencia sistémica y el pensamiento innovador en el ADN de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

La presente edición es una síntesis de vanguardia que aborda los desafíos actuales desde diversas ópticas:

Estrategias de Liderazgo y Talento: Iniciamos con una reflexión profunda sobre el Liderazgo Integrador como catalizador de la transformación organizacional y el Modelo de Gestión del Talento Gerencial Universitario, subrayando que el capital humano, impulsado por herramientas educativas, es el activo estratégico por excelencia.

Gerencia, Sostenibilidad y Gobernanza: Abordamos la gestión desde la perspectiva de la Sustentabilidad y Sostenibilidad Empresarial, complementada por una visión de Gerencia Sustentable, Innovación y Gobernanza aplicada al sector estatal, planteando un nuevo paradigma necesario para la eficiencia pública.

Educación y Gestión Académica: La excelencia académica es analizada a través de las competencias de los gerentes educativos en entornos privados, las percepciones de gestión en ciclos lectivos para adultos y un modelo didáctico innovador para estudiantes de Contaduría Pública, reafirmando nuestro compromiso con la actualización pedagógica.

Innovación, Resiliencia y Comportamiento: Finalmente, la edición explora fronteras emergentes como el Neuroliderazgo y Pensamiento Sistémico en el sector petrolero, las competencias del emprendedor innovador en la educación superior y la aplicación de las Finanzas Conductuales en el sector farmacéutico, demostrando que entender el comportamiento humano es clave para la toma de decisiones financieras acertadas.

Esta edición subraya una verdad fundamental: la innovación no es un destino, sino un proceso continuo de adaptación. Los autores que aquí publican han logrado amalgamar la teoría con la praxis, ofreciendo además de diagnósticos, rutas de acción para gerentes y académicos que buscan liderar con propósito en el 2026.

Invitamos a nuestros lectores a sumergirse en estos hallazgos, que no solo enriquecen la literatura especializada, sino que invitan a la acción reflexiva. Que este volumen sea una herramienta de consulta indispensable para quienes, desde sus trincheras, construyen el futuro de las organizaciones en América Latina.

Prof. Janeth C. Hernandez Corona

ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2274-687X* ***Correo electrónico:*** *janeth.hernandez@ujgh.edu.ve*

Editora Revista Innovación y Gerencia

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

Vol XII. Nº1 **Junio 2026**
ISSN 3005-5172 Publicación semestral
Depósito Legal: ZU2023000012

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- LIDERAZGO INTEGRADOR: CUALIDADES ESENCIALES Y MARCO TEÓRICO PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL
- PERCEPCIONES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN INSTITUCIONES CON CICLOS LECTIVOS INTEGRADOS ADULTOS
- MODELO DIDÁCTICO EN SISTEMAS CONTABLES: POTENCIANDO COMPETENCIAS EN ESTUDIANTES DE CONTADURÍA PÚBLICA
- LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL
- COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES PRIVADAS
- GERENCIA SUSTENTABLE, INNOVACIÓN Y GOBERNANZA: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN ESTATAL
- COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR INNOVADOR EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
- MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO GERENCIAL UNIVERSITARIO A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS EDUCATIVAS
- NEUROLIDERAZGO Y PENSAMIENTO SISTÉMICO: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PETROLERO LATINOAMERICANO
- FINANZAS CONDUCTUALES EN LAS DECISIONES FINANCIERAS DE LAS FRANQUICIAS DEL RAMO FARMACÉUTICO

Artículos

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 06 - 14
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

LIDERAZGO INTEGRADOR: CUALIDADES ESENCIALES y MARCO TEÓRICO PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Rafael Gregorio Flores Betancourt

Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE), Magíster en Derecho del Trabajo y Laboral (URBE), Diplomado en Educación Universitaria (URBE), Analista Legal III en la Contraloría Municipal de Maracaibo. Investigador activo.

Correo Electrónico: rafagflores6@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0009-0587-5580

Jesús Alfonso Arocha Rangel

Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones de Educación Superior (FGU USA), Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE), Postdoctor en Integración y Desarrollo en la América Latina (URBE), Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE), Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención Gerencia Financiera (LUZ), Licenciado en Ciencias y Artes Militares (AMV), Director Académico de UJGH, Profesor Titular Florida Global University (FGU), UJGH, UBA, ABC, MGU, Escuela de Postgrado de México. Investigador activo.

Correo Electrónico: jesus.arocha@floridaglobal.university

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3018-7796

RESUMEN: Esta investigación tuvo como propósito caracterizar las cualidades esenciales y construir un marco teórico para el liderazgo integrador como catalizador de la transformación organizacional. El estudio fue sustentado en autores como Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018) y Murillo (2017), entre otros. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con tradición fenomenológica, mediante entrevistas en profundidad a líderes con experiencia en inclusión, se identificaron las cualidades esenciales de este liderazgo. Los resultados demostraron que el liderazgo integrador se configura como una práctica relacional basada en la empatía activa, la conciencia inclusiva y la estimulación intelectual. Estas dimensiones, operando de forma sistémica, transforman la diversidad funcional en valor corporativo, generando no sólo mejores indicadores de gestión sino también una cultura organizacional más justa y sostenible. Se concluye que este liderazgo constituye un paradigma disruptivo que articula rentabilidad con justicia social, requiriendo una transformación personal del líder como prerrequisito para la transformación organizacional, y actuando como puente estratégico entre la eficiencia empresarial y la dignidad humana.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Transformación organizacional, Inclusión social.

Introducción

La transformación institucional contemporánea demanda estilos de conducción organizacional que respondan a la inclusión, diversidad y sostenibilidad humana. En este escenario, el liderazgo integrador se plantea como una alternativa renovadora articulando competencias estratégicas con sensibilidad social, reconociendo la diversidad funcional con valor corporativo.

En coherencia con este propósito, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con tradición fenomenológica, orientado a comprender las vivencias de líderes que han impulsado la inclusión

INTEGRATIVE LEADERSHIP: ESSENTIAL QUALITIES AND THEORETICAL FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

ABSTRACT: The purpose of this research was to characterize the essential qualities and construct a theoretical framework for integrative leadership as a catalyst for organizational transformation. The study was supported by authors such as Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018), and Murillo (2017), among others. It was developed under a qualitative approach with a phenomenological tradition. Through in-depth interviews with leaders experienced in inclusion, the essential qualities of this leadership were identified. The results demonstrated that integrative leadership is configured as a relational practice based on active empathy, inclusive awareness, and intellectual stimulation. These dimensions, operating systemically, transform functional diversity into corporate value, generating not only better management indicators but also a more just and sustainable organizational culture. It is concluded that this leadership constitutes a disruptive paradigm that articulates profitability with social justice, requiring a personal transformation of the leader as a prerequisite for organizational transformation, and acting as a strategic bridge between business efficiency and human dignity.

KEYWORDS: Leadership, Organizational transformation, Social inclusion.

LIDERANÇA INTEGRADORA: QUALIDADES ESSENCIAIS E MARCO TEÓRICO PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar as qualidades essenciais e construir um marco teórico para a liderança integradora como catalisadora da transformação organizacional. O estudo fundamentou-se em autores como Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018) e Murillo (2017), entre outros. Desenvolveu-se sob uma abordagem qualitativa com tradição fenomenológica. Por meio de entrevistas em profundidade com líderes experientes em inclusão, identificaram-se as qualidades essenciais dessa liderança. Os resultados demonstraram que a liderança integradora se configura como uma prática relacional baseada na empatia ativa, na consciência inclusiva e na estimulação intelectual. Essas dimensões, operando de forma sistêmica, transformam a diversidade funcional em valor corporativo, gerando não apenas melhores indicadores de gestão, mas também uma cultura organizacional mais justa e sustentável. Conclui-se que essa liderança constitui um paradigma disruptivo que articula rentabilidade com justiça social, exigindo uma transformação pessoal do líder como pré-requisito para a transformação organizacional, e atuando como uma ponte estratégica entre a eficiência empresarial e a dignidade humana.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Transformação organizacional, Inclusão social.

LEADERSHIP INTÉGRATEUR : QUALITÉS ESSENTIELLES ET CADRE THÉORIQUE POUR LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif de caractériser les qualités essentielles et de construire un cadre théorique pour le leadership intégrateur en tant que catalyseur de la transformation organisationnelle. L'étude s'est appuyée sur des auteurs tels que Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018) et Murillo (2017), entre autres. Elle a été menée selon une approche qualitative de tradition phénoménologique. Grâce à des entretiens approfondis avec des leaders expérimentés en matière d'inclusion, os qualités essentielles de ce leadership ont été identifiées. Les résultats ont démontré que le leadership intégrateur se configure como une pratique relationnelle basée sur l'empathie active, la conscience inclusive et la stimulation intellectuelle. Ces dimensions, opérant de manière systémique, transforment la diversité fonctionnelle en valeur d'entreprise, générant non seulement de meilleurs indicateurs de gestion, mais aussi une culture organisationnelle plus juste et durable. En conclusion, ce leadership constitue un paradigme disruptif qui articule rentabilité et justice sociale, exigeant une transformation personnelle du leader comme condition préalable à la transformation organisationnelle, et agissant comme un pont stratégique entre l'efficacité entrepreneuriale et la dignité humaine.

MOTS-CLÉS: Leadership, Transformation organisationnelle, Inclusion sociale.

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

en sus espacios laborales. Esta estrategia metodológica permitió acceder al sentido profundo experiencial, revelando dimensiones con transcendencia a lo técnico y se anclan en lo ético, emocional, relacional. Así mismo, con entrevistas en profundidad asó como análisis interpretativo, se identificaron atributos esenciales del liderazgo integrador como una práctica transformadora y humanizante.

Con base a estos hallazgos, el impacto académico en esta investigación radica en la construcción de un marco conceptual que redefine el liderazgo desde una perspectiva inclusiva, aportando nuevas categorías analíticas a la gestión organizacional. En el plano social, el estudio fortalece políticas empresariales orientadas a la equidad, la accesibilidad y el respeto por la diferencia. Al visibilizar las experiencias, los líderes comprometidos con la inclusión hacia personas con discapacidad, se genera conocimiento con incidencia en la cultura institucional, renovando prácticas excluyentes.

En consecuencia, el liderazgo integrador se distingue por una combinación de cualidades con enfoques convencionales. Entre ellas sobresalen la capacidad transformadora, el reconocimiento del individuo como sujeto único, estimulación intelectual, empatía activa y la conciencia inclusiva. Estas dimensiones son interdependiente, generando un estilo con conducción que potencia la innovación, la cohesión grupal junto con la apertura al cambio.

Por otra parte, la empatía activa permite comprender las realidades diversas en los colaboradores, generando la escucha, validación y respeto. La conciencia inclusiva, comprende una visión estratégica reconocedora de la discapacidad no como una limitación, sino como una condición que enriquece la experiencia organizacional. Estas cualidades amplían el marco teórico del liderazgo integrador, posicionándolo como una herramienta clave para la transformación social desde el ámbito corporativo.

Por ello, la incorporación del talento humano con discapacidad requiere más que políticas formales; demanda un liderazgo movilizando voluntades, derribando prejuicios, construyendo puentes entre la diferencia y la productividad. El liderazgo integrador, al asumir esta responsabilidad, actúa como catalizador transformacional generando un impacto no solo en los indicadores de gestión, sino también en el bienestar integral en los colaboradores.

Razón por la cual, se aborda esta propuesta de manera ordenada, organizándose este artículo en cuatro secciones principales, inicialmente se exhibe el marco conceptual del liderazgo integrador y sus cualidades esenciales. En segundo término, se describe la estrategia metodológica utilizada en la investigación. Seguidamente, se muestra los hallazgos más relevantes derivados del análisis fenomenológico, finalmente, se consideran sus aplicaciones en contextos institucionales diversos.

En síntesis, el liderazgo integrador representa una respuesta pertinente y necesaria ante los retos de un entorno laboral en constante evolución. Su aplicación efectiva puede generar espacios más justos, colaborativos, sostenibles, donde la discapacidad no sea excluyente, sino oportunidad de crecimiento. Este artículo se propone contribuir al debate académico y profesional sobre el liderazgo inclusivo, ofreciendo una base conceptual sólida para futuras investigaciones o prácticas organizacionales comprometidas con la dignidad humana.

Fundamentación Teórica

Liderazgo Integrador

Malavé (2022) lo define como la manifestación del poder, basado en diversas fuentes de autoridad, como la coerción, el carisma personal, el acceso a recursos, el conocimiento especializado, desempeñar una función oficial. En este sentido, se evidencia competencias funcionales y poder, por consiguiente, el rol gerencial exige una atención más rigurosa adoptando una postura crítica.

Por otro lado, Arjomandi (2022) advierte que la visión tradicional respecto a este agente de cambio, sigue impregnando el funcionamiento organizacional. Diversos enfoques teóricos actuales, replican los patrones del liderazgo carismático con matices más amables. Sin embargo, la creciente complejidad en un mundo globalizado e interdependiente afronta serias dificultades para resolver los problemas actuales efectivamente.

Ante este escenario, el autor considera que la dirección promotora de sinergias no debe entenderse como una noción teórica abstracta, sino como una práctica habitual con transformación profunda y sostenida. Por lo tanto, no basta con describir sus características; es imprescindible aprender a enfrentar sus retos de forma efectiva en el día a día. En consecuencia, la dimensión ética del mismo adquiere creciente importancia, al orientar la gestión organizacional hacia valores morales o espirituales para afrontar los retos del presente considerando la interconexión más allá de lo material.

En esta misma línea, Riquelme et al. (2022) plantean que la autoridad y el liderazgo constituyen herramientas distintas que, al integrarse, pueden facilitar la resolución de problemas complejos tanto a nivel individual como organizacional. Así mismo, surge la interrogante sobre cómo establecer una relación adecuada entre ambos conceptos, dependiendo problema enfrentado. Para ello, los autores proponen un constructo por separado para gestionarlos con cuatro características clave: la naturaleza del problema, el tipo de organización, el proceso de toma de decisiones, las relaciones entre ejecutivos o miembros del equipo.

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

Es por ello, que el liderazgo y autoridad pueden articularse como herramientas complementarias para la solución de problemas. Así, la gestión (diseño e implementación de procesos), el mando (respuestas e instrucciones), el liderazgo (preguntas y escucha activa) se configuran como instrumentos diferenciados. Mientras la gestión o el mando se vinculan a la recompensa, resultando eficaces en estabilidad e inmediatez, la dirección estratégica se asocia a la inspiración, mostrando mejores resultados en escenarios de inestabilidad, mediatez y complejidad.

En consonancia con estas ideas, Hernández (2018) señala que en el ámbito organizacional emerge el liderazgo y herramientas de gestión que, aunque sofisticados en lo teórico, con esquemas claros para su aplicación práctica. Muchos, no están alineados ni estructurados desde una visión estratégica coherente, concibiéndose desde un enfoque Top Down, sin lograr conectar los resultados individuales con los institucionales, ni permite administrar eficientemente ni proyectar el futuro sin descuidar el presente.

Por ello, los autores consideran el Liderazgo Estratégico Integrador, estructurado en tres componentes y nueve elementos, como una alternativa capaz de revolucionar e innovar el liderazgo institucional, promoviendo una vida digna integral. Este esquema, desarrollado Desde hace varias décadas en experiencia tanto técnica como práctica, plantea una gestión basada en acciones con parámetros articulados, conformando un instrumento útil para el líder en un mundo globalizado.

En este contexto, Morles et al. (2017) abordan los dilemas del liderazgo integrador como aspectos fundamentales configurados por el accionar del líder, que incluyen el desempeño individual o grupal, el flujo creativo no planificado y la autorregulación emocional, junto con otras competencias con remuneración inclusivos para todos los empleados. Esta concepción se inspira en el modelo integral de Wilber en 1997, donde incorpora las dimensiones interior y exterior, tanto a nivel individual como colectivo, presentes en todas las experiencias humanas.

Desde una mirada histórica, se ha evidenciado un interés persistente en el ser humano por conceptualizar y entender el liderazgo, con el propósito de mejorar la productividad y optimizar la eficiencia (Arocha, 2016). Bajo este enfoque, se ha entendido como una facultad orientada a dirigir, cultivar talentos, motivar e influir positivamente en los colaboradores, quienes deben modelar lo mejor para alcanzar el éxito organizacional.

En el ámbito organizacional, el autor redefine el liderazgo estratégico como la capacidad que adquieren los gerentes para anticiparse, generar transformaciones profundas en los colaboradores, promoviendo innovación, cambios estratégicos mediante la motivación y una dirección efectiva, con una incidencia directa en los procesos de la enseñanza hacia el aprendizaje, consolidando su relevancia en todos los contextos.

Finalmente, el liderazgo se manifiesta como una influencia que ciertas personas ejercen sobre otras, generando confianza, movilización hacia un propósito compartido, y al ser integrador, es atraído por la personalidad propia en su ejercicio, se fundamenta en sus cualidades humanas, éticas relacionales, consolidándose como una herramienta clave para la transformación tanto organizacional como social.

Por lo anteriormente expuesto, los investigadores sostienen que el liderazgo integrador representa una respuesta pertinente ante los desafíos actuales de las organizaciones. A lo largo del artículo, se abordarán distintas perspectivas práctica, estratégica, ética, transformadora. Este enfoque, aplicado tanto en contextos organizacionales como educativos, promueve la cohesión, la confianza y el compromiso colectivo, consolidándose como una herramienta clave para la gestión efectiva.

Cualidades del Liderazgo Integrador

Capa et al. (2018) identifican las cualidades esenciales de un líder efectivo, entre las que se incluyen: lealtad organizacional, capacidad para impulsar el cambio, habilidad para formar equipos, honestidad, compromiso, integridad, innovación, motivación para aprender, flexibilidad, destrezas comunicativas e inteligencia emocional. Evidenciándose como la confianza depositada en liderazgo relacionado, constituye un factor clave para la satisfacción en colaboradores y accionistas.

En el actual escenario empresarial, caracterizado por la globalización, la incertidumbre y la constante evolución tecnológica, un liderazgo efectivo se erige como un factor crucial. Este no solo optimiza el desempeño organizacional, sino que también diseña estrategias para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. En este marco, la confianza emerge como un recurso estratégico fundamental para navegar contextos complejos.

Como indica Rivera (2017), en tiempos de turbulencia y cambio constante, lo incierto del mañana puede nublar la percepción del hoy, haciendo que ciertos aspectos cobren mayor relevancia. En tales circunstancias, las personas suelen tener metas conflictivas originadas en formaciones diversas, generando una tensión considerable. No obstante, trabajan para enfrentar situaciones cambiantes, aunque la resistencia al mismo suele ser significativa.

Desde una perspectiva integradora, el liderazgo debe promover la conexión estratégica entre las distintas áreas gerenciales, orientando sus esfuerzos hacia la visión cor-

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

porativa. Además, es necesario desarrollar infraestructuras de sistemas, procesos, reconciliar intereses y metas divergentes entre departamentos, gestionar una fuerza política con un estilo coherente, para garantizar el funcionamiento organizacional, así innovar mediante el uso estratégico del conocimiento corporativo.

Razón por la cual, la estructura mental del líder integrador se caracteriza por una visión a mediano plazo, eliminación de fronteras entre áreas, orientación dentro y fuera, una actitud colaborativa con valores corporativos. Aún así, puede ser cultivado por gerentes en sistemas, producción, ventas o finanzas, evidenciándose su aplicabilidad transversal en la organización.

Por su parte, Murillo (2017) argumenta que las características del liderazgo integrador están ligadas a la capacidad de transformación, planificación estratégica y la consolidación institucional, el cual, promueve la motivación personal, la autonomía del individuo, aunque existen diversos tipos. El autor destaca su carácter esencial, al propiciar la participación espontánea además de la adhesión genuina del grupo a la misión como también a la visión organizacional.

Finalmente, e observa que todas contribuyen con elementos significativos al estudio del liderazgo, enriqueciendo su comprensión desde distintas perspectivas. En ese marco, las ideas desarrolladas por el anterior autor, permiten ampliar el análisis sobre las características del liderazgo integrador, aportando a la investigación conceptos articulados con los propósitos. Su planteamiento ofrece fundamentos considerados dentro del desarrollo conceptual, favoreciendo la exploración de este enfoque en contextos organizacionales diversos.

En conclusión, los investigadores consideran al liderazgo integrador y transformacional, constituye un factor estratégico en los modelos de gestión vigentes. Por ello, se presenta perspectivas con cualidades esenciales como la confianza, visión estratégica, inteligencia emocional. Esta orientación, representa una herramienta técnica, práctica relacional que impulsa la cohesión, innovación, compromiso colectivo con impacto transversal en distintos niveles institucionales.

Transformador

Para Arocha (2023), los líderes deben asumir el perfil de líder transformador, para agrupar diversos enfoques con ventajas significativas en las organizaciones. Dicho perfil implica ser íntegro, enseñar con el ejemplo, inspirar, estimular el trabajo colaborativo, reconocer a los empleados valiosos y poseer habilidades para transmitir eficientemente el conocimiento. Además, el autor enfatiza que, independientemente del número a quienes se supervise, el único individuo a transformar directamente es uno mismo; por ello, sostiene que la mejor inversión es el perfeccionamiento personal.

La función de un líder, según Valencia y Gamboa (2023), es inherentemente transformadora. Por tanto, este rol exige un conocimiento profundo en capacidades, oportunidades, crecimiento para cada miembro en la organización. Razón por la cual, esta aproximación sumada al clima organizacional positivo, se revela como un factor indispensable para el logro de los propósitos corporativos. Complementando esta perspectiva, Baque et al. (2022) otorga prioridad al rol del liderazgo dentro de las organizaciones, para gestionar o ejecutar los cambios necesarios, efectivos, positivos en las relaciones personales con clientes, trabajadores, socios y demás actores involucrados directa o indirectamente.

En consonancia con esta perspectiva, se reconoce ampliamente que los líderes estratégicos se distinguen por una visión definida y un propósito inspirador, capaz de movilizar a las personas hacia una gestión comprometida. Los directivos contribuyen a una causa con trascendencia individual. Esa fuerza interior, compuesta por motivación, entusiasmo y dinamismo, es aprovechada por estos para orientar estratégicamente el rumbo organizacional hacia escenarios futuros.

Para, Gómez (2021) las organizaciones se enfrentan a una multiplicidad de intereses que, en muchos casos, resultan divergentes. Esta realidad subraya la importancia en contar con un liderazgo estratégico que orienta, coordina, promueve procesos de mejora continua. En este escenario, su rol adquiere una relevancia central al implementar prácticas laborales eficientes y al contribuir al equilibrio organizacional como agente articulador indispensable.

Según lo expuesto por Marín y Alfaro (2021), el liderazgo constituye el elemento central dentro de la planificación estratégica, ya que orienta las acciones hacia el logro de los propósitos organizacionales. Priorizar un perfil con esta competencia es, por lo tanto, una estrategia directa para impulsar la excelencia. En consecuencia, un perfil centrado en éste, contribuye directamente a la mejora de la calidad empresarial.

En continuidad con lo anterior, López et al. (2020) lo definen como la facultad de prever escenarios futuros y actuar con claridad estratégica, mediante planes orientados al cumplimiento de metas definidas previamente. Este líder se adapta a espacios diversos, demuestra flexibilidad ante cambios, ya sean previstos o inesperados, promoviendo la motivación y el estímulo entre sus colaboradores.

El autor Urrego (2020), lo interpreta como el potencial de anticiparse a los cambios, potenciar la fuerza laboral para impulsar transformaciones significativas en el ne-

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

gocio u organizaciones. El cual, se materializa mediante estrategias motivadoras para promover el compromiso, innovación, adaptación continua, dirección efectiva, fortaleciendo la dinámica organizacional, impulsando procesos de innovación y transparencia.

En este marco, Tapia y Antequera (2020) analizan el liderazgo transformacional como una dinámica que se manifiesta a través del impacto de quienes lo siguen. Por tanto, aquellos dirigentes con características transformacionales generan cambios mediante la concientización sobre los resultados obtenidos en su habilidad para conducir iniciativas estratégicas. En este sentido, el enfoque analizado incide directamente en la toma de decisiones gerenciales.

Para Rojero et al. (2019), busca transformar moralmente a los colaboradores, promoviendo conductas positivas que se reflejan en un mejor desempeño laboral. En consecuencia, la influencia del líder sobre su equipo genera un entorno de visión compartida, como lo señalan Pico y Coello (2018), quienes destacan la importancia en establecer roles coordinados y decisiones consensuadas.

La habilidad para inspirar confianza mediante conductas ejemplares genera transformaciones en la actitud de quienes interactúan con el líder. En esta línea, Murillo (2017) señala que el liderazgo integrador se distingue por su dinamismo, entusiasmo, compromiso emocional. Así mismo, resalta la relevancia en comprender a los miembros del equipo, reconociendo sus fortalezas, aspectos a fortalecer, lo cual facilita una asignación funcional más efectiva, contribuyendo al incremento del desempeño colectivo.

En sintonía con los planteamientos sobre liderazgo transformacional, se incorporan los aportes de Arocha (2016), quien destaca su relevancia en el contexto organizacional. Desde su perspectiva, éste fortalece el progreso participativo, promueve su motivación, organiza la capacitación, los valora e inspira, genera un entorno favorable para el cambio, orientado al cumplimiento de los propósitos institucionales.

A partir del análisis realizado, se reconoce que este enfoque constituye un elemento clave en la gestión organizacional. A lo largo del artículo, se integran diversas posturas teóricas resaltando su potencial para inspirar, dinamizar, fomentar entornos colaborativos. Esta representación, trasciende lo meramente técnico, se consolida como una práctica estratégica con profundo sentido humano, capaz de influir directamente en la cultura empresarial fortaleciendo los equipos de trabajo.

Individualismo

La individualización, según Sánchez (2020), refleja una realidad social diluida dando paso a una búsqueda independiente alimentada por el consumismo, que lejos de satisfacer, fragmenta, alineando una felicidad superficial e inasible. En este contexto, las tecnologías de la información y la comunicación, han reformado las dinámicas sociales, haciéndolas más participativas, pero también más dependientes en los datos.

En estrecha relación con esta transformación, la modernidad ha dado lugar simultáneamente a individuos democráticos y atomizados. El primero no se corresponde con el modelo neoliberal, que promueve un sujeto aislado, consumista, egoísta. Aunque, ambos perfiles pueden coexistir sin conflicto aparente, el individuo democrático se distingue por reconocer la interacción con los demás, revelando una dimensión relacional con el aislamiento del mercado.

Con esta dualidad, el individualismo institucional suele entenderse como un fenómeno moderno, tiende a negar la existencia de sujetos en otras sociedades y épocas, o a considerar sus formas como insuficientes frente al estándar occidental. Durante mucho tiempo, las ciencias sociales sostuvieron esta visión, afirmando la inexistencia o debilidad del individuo en contextos no occidentales, reforzando la idea de exclusividad moderna.

En continuidad con esta reflexión, Murillo (2017) propone integrarse como parte de un proceso inclusivo, particularmente en el ejercicio del liderazgo. Desde esta perspectiva, el liderazgo no se limita a seleccionar colaboradores por sus aportes técnicos o funcionales a la organización, sino que procura construir un entorno donde la empresa adquiera un significado personal y profundo para quienes la conforman. Esta visión promueve vínculos auténticos, reconociendo tanto la identidad como el propósito individual como elementos clave para fortalecer el compromiso colectivo.

Las teorías citadas aportan elementos valiosos para el análisis del fenómeno. Sin embargo, a criterio del autor, la propuesta adquiere especial relevancia por su enfoque profundamente humano. Este planteamiento se ajusta a la intención investigativa del presente trabajo, al vincularse directamente con el estudio de personas con discapacidad, lo que permite enfatizar necesidades particulares dentro del campo laboral, reconociendo un liderazgo inclusivo y consciente.

Como investigadores, consideramos que el tema abordado gira en torno a la comprensión crítica del proceso de individualización en la sociedad contemporánea promoviendo el liderazgo a la inclusión, evidenciándose cómo el sujeto moderno transita entre el aislamiento y la

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

participación, así como el liderazgo integrador, desde una visión humanista, puede responder a esta tensión promoviendo vínculos significativos a entornos laborales más equitativos. El contenido presentado busca aportar a la reflexión para transformar las prácticas organizacionales, reconociendo la diversidad humana como un valor esencial para el desarrollo colectivo.

Estimulación Intelectual

El conocimiento y las destrezas logradas por las personas, facilitan un desenvolvimiento más eficiente en sus áreas de trabajo. No obstante, Hincapié et al. (2018) plantean que en las empresas, los líderes y/o gerentes deben fomentar la capacitación de los empleados. Es así como la estimulación intelectual está relacionada con los procesos cognoscitivos básicos como: atención, intuición, imitación, memoria, asociación.

En coherencia con esta línea, Murillo (2017) analiza el rol del líder como facilitador del desarrollo del pensamiento independiente. Desde esta perspectiva, el liderazgo efectivo se orienta a incentivar en sus colaboradores la capacidad de reflexionar de manera independiente, generar ideas creativas, enfrentar desafíos con criterio propio, formular interrogantes, aprender de la experiencia y optimizar sus prácticas laborales. Esta dinámica no solo fortalece el rendimiento organizacional, sino que también impulsa el crecimiento integral en los individuos, tanto en el plano personal como profesional.

En complemento a esta perspectiva, López et al. (2017) destacan que fomentar la estimulación intelectual contribuye significativamente al desarrollo del conocimiento, la capacidad de aprendizaje, así como la comprensión crítica. Este enfoque se orienta a promover individuos con autonomía y nuevas alternativas para enfrentar desafíos. Cuando el liderazgo incorpora esta dimensión, potencia la creatividad, innovación entre sus colaboradores, generando soluciones más eficaces.

En esta misma línea, la estimulación intelectual constituye una dimensión esencial del liderazgo transformacional, al fomentar el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas desde una óptica creativa e innovadora. Esta capacidad lleva al subordinado a cuestionar sus conceptos, creencias, permitiéndole ver los problemas desde otro ángulo para encontrar soluciones novedosas que aporten valor a la organización.

Así mismo, Acosta et al. (2016) considera que la estimulación intelectual debe integrar políticas de mejoramiento institucional, con personas más satisfechas en su entorno laboral, desarrollando capacidades y conocimiento en los procesos, lo cual resulta indispensable para el buen desempeño de las funciones. En este sentido, los líderes deben asumir este compromiso como parte de su gestión.

Para Labarca (2015), los líderes deben proporcionar oportunidades para la capacitación del personal a su cargo, respecto a los avances que los mercados ofrecen para innovar las prácticas productivas. Por consiguiente, se deben propiciar programas desde la gerencia para alcanzar la excelencia. Además, esta postura se vincula con las características del líder transformacional, quien reconoce las necesidades individuales en sus seguidores como un ser único.

Las teorías expuestas son significativas para el estudio, porque abordan la estimulación intelectual como una necesidad para la productividad. Sin embargo, la propuesta del autor mencionado anteriormente, cobra mayor valor al vincular este indicador directamente con las características del liderazgo transformacional. En consecuencia, la estimulación intelectual se presenta como un componente esencial del liderazgo transformacional, en entornos innovadores y eficientes. Las teorías revisadas coinciden en que el líder debe fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la autonomía en sus colaboradores. Esta práctica no solo mejora el desempeño laboral, además, fortalece también el compromiso, la capacidad de adaptación, consolidando así organizaciones más humanas y competitivas.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, sustentado en la tradición fenomenológica, con el propósito de comprender las vivencias de líderes que han promovido la inclusión laboral en personas con discapacidad. Este enfoque permite acceder al significado profundo de las experiencias, reconociendo las dimensiones éticas, emocionales y relacionales que configuran el liderazgo integrador como una práctica transformadora, orientado la experiencia vivida y conceptualizada, desde la perspectiva de los propios actores.

El diseño metodológico es interpretativo, centrado en la recolección de datos mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas, realizadas a líderes en organizaciones que han implementado políticas inclusivas, seleccionando participantes mediante muestreo intencional, priorizando aquellos perfiles con relatos significativos sobre la incorporación de personas con discapacidad en sus equipos estratégicos. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas, analizadas siguiendo el método de reducción fenomenológica, permitiendo identificar categorías emergentes vinculadas a las cualidades del liderazgo integrador.

Para el análisis se empleó la técnica de codificación temática, apoyada en matrices de sentido que facilitaron la interpretación en los discursos. Este proceso permitió

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

construir un marco conceptual articulando atributos como la empatía activa, la conciencia inclusiva y la estimulación intelectual, entendidos como pilares del liderazgo transformacional en contextos con diversidad funcional. La rigurosidad metodológica se garantizó mediante la triangulación de fuentes, la validación y la reflexividad constante del investigador, en coherencia con los criterios de calidad en investigación cualitativa establecidos por Hernández et al. (2014).

Resultados

El análisis de las entrevistas en profundidad permitió identificar al liderazgo integrador como una práctica relacional con trascendencia en la gestión técnica, posicionándose como un estilo de conducción centrado en la dignidad humana. Los participantes coincidieron en que la inclusión del talento humano con discapacidad no puede depender únicamente de políticas institucionales, requiriendo una actitud consciente, empática, transformadora por quienes dirigen los equipos. Esta visión se traduce en acciones concretas que promueven el respeto, la participación activa, el reconocimiento de las capacidades individuales.

Entre las cualidades más recurrentes en los relatos se destacan la empatía activa, la conciencia inclusiva y la estimulación intelectual. Estas dimensiones no operan aisladamente, se interrelacionan en la experiencia cotidiana del liderazgo. La empatía activa se evidenció en la disposición de los líderes para escuchar, comprender y adaptar las condiciones laborales a las necesidades específicas de sus colaboradores. La conciencia inclusiva, valora la diversidad funcional como un aporte significativo a la cultura organizacional.

La estimulación intelectual emergió como una herramienta clave para el desarrollo de los equipos, especialmente en contextos con alta exigencia. Los líderes describieron cómo fomentan el pensamiento crítico, la creatividad y la autonomía en sus colaboradores, promoviendo entornos de aprendizaje continuo. Esta práctica no solo mejora el desempeño laboral, fortalece también el sentido de pertenencia, así como la motivación interna, generando un impacto positivo en la dinámica grupal en los resultados institucionales.

A su vez, el liderazgo integrador favorece la construcción de vínculos sólidos entre los miembros del equipo, lo que permite enfrentar los desafíos organizacionales desde una perspectiva colaborativa. La eliminación en barreras estructurales, la flexibilización en procesos y la apertura al diálogo fueron elementos mencionados como facilitadores de la inclusión. En este sentido, este conductor organizacional se convierte en un catalizador de cambio, para transformar no solo las prácticas de gestión, sino también las relaciones humanas en la organización.

Finalmente, los hallazgos revelan que el liderazgo integrador no es un esquema único, adapta a su vez las particularidades de cada contexto. Su efectividad radica en la capacidad del líder para articular valores éticos con estrategias operativas, generando espacios laborales más justos, equitativos, sostenibles. Estos resultados permiten avanzar en la construcción de un marco conceptual que lo redefine como una perspectiva inclusiva, aportando herramientas para fortalecer la cultura organizacional y promover la transformación social desde el ámbito corporativo.

Conclusiones

El análisis fenomenológico realizado confirma que el liderazgo integrador constituye un paradigma disruptivo en la gestión organizacional contemporánea, erigiéndose como una práctica profundamente ética y relacional, cuya efectividad se mide no solo en resultados tangibles sino en su capacidad para humanizar las estructuras organizativas. Su esencia radica en sustituir la lógica de la imposición por la influencia legítima, construida desde la coherencia, la vulnerabilidad consciente y el reconocimiento del otro como un legítimo otro.

Una contribución fundamental del presente estudio es la identificación de la conciencia inclusiva estratégica como el núcleo diferenciador del referido liderazgo. Así mismo, los hallazgos demuestran que este no es un atributo pasivo, sino una competencia estratégica activa para decodificar la diversidad funcional como el principal activo para la innovación y la resiliencia organizacional. El líder integrador opera como un traductor de valor, capaz de visibilizar capacidades con ventaja competitiva única y sostenible.

La investigación revela, que la potencia transformadora no reside en cualidades aisladas, sino en la interdependencia sistémica de dimensiones aparentemente dispares. La triangulación en los datos evidenció que la empatía activa (dimensión emocional), la conciencia inclusiva (dimensión estratégica) y la estimulación intelectual (dimensión cognitiva) se potencian mutuamente, creando un circuito virtuoso. Este sistema habilita entornos donde la pertenencia se cultiva, el talento se libera y la adaptación compleja se vuelve posible.

Un hallazgo contraintuitivo y crítico es que la ruta hacia la transformación organizacional es, primordialmente, introspectiva. El estudio fenomenológico determinó que el primer territorio de transformación del líder integrador es su propia cosmovisión, sus prejuicios mentales. Por otra parte, la credibilidad y la autoridad moral, identificadas como los catalizadores del cambio, no se decretan; se construye desde el autoconocimiento e integridad personal. El liderazgo deviene, así, en una práctica de constante evolución interior.

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

Finalmente, este trabajo concluye que el liderazgo integrador es el nexo indispensable en la rentabilidad empresarial y justicia social en el siglo XXI. Así mismo, lejos de ser conceptos antagónicos, los hallazgos demuestran una inclusión genuina de personas con discapacidad, facilitada por este liderazgo, como un poderoso motor de innovación, engagement y performance grupal. Por lo tanto, se sugiere un marco accionable para aquellas organizaciones que buscan trascender la lógica extractiva para construir una sostenibilidad genuina que integre el éxito económico con la dignidad humana y la equidad.

Referencias Bibliográficas

Acosta, D., Batista, N., & Suárez H, L. A. (2016). La creatividad y el desarrollo del talento humano. Revista Magazine de las Ciencias, 1, 17-24.

Arjomandi, F. (2022). El Liderazgo que viene, Journal of The Sociology and Theory of Religión, 13: 100-139. Journal of the Sociology and Theory of Religion (JSTR),), 13 (2022): 100-139 ISSN: 2255-2715

Arocha, J. (2023). Liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas. Revista Global Negotium. ISSN 2642 -4800. Vol. 6 No. 2, Mayo - Agosto 2023 https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/352/621

Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo. Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A. https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS_

Baque, M., Salazar, A. y Cedeño, A. (2022). El Liderazgo como Estrategia Organizacional de la Microempresa Climac del Cantón Manta. Revista Cientifica Dominio de las Ciencias, ISSN: 2477-8818 Vol. 8, núm. 1. Febrero Especial, 2022, pp. 418-429 DOI: http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2580

Capa, L., Benítez, R. y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad, 10(2), 273-284. Recuperado de http://rus.ucf.edu.cu/ index.php/rus

Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. ISSN 2414-8938 Julio-Diciembre 2021. Vol. 8 Nro. 2. p. 213 http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v8n2/2414-8938-academo-8-02-109.pdf

Hernández, L. (2018). Liderazgo Estratégico Integral: de la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (75): 123-133, Diciembre 2018

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hincapié, S., Zuluaga, Y. y López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de PYMES colombianas. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 83, 2018. Universidad del Zulia, Venezuela

Labarca, C. (2015). Ni hao Mr. Pérez. Buenos días Mr. Li. Chile y China: Cultura, negocios y confianza en la era global, Santiago, Ediciones Universidad Católica.

López, J., de la Garza, M. y Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 30(75):57- https://www.researchgate.net/publication/338559911_El_liderazgo_estrategico_la_negociacion_y_su_influencia_sobre_la_percepcion_del_prestigio_en_pequenas_empresas

López, E.; Hincapié, S., Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. Revista Espacios. Vol. 38 (Nº 57) Año 2017. Pág. 16

Malavé, J. (2022). Liderazgo responsable: Un enfoque integrador. Debates IESA. Volumen XXVII. Número 1. Enero-Marzo 2022. https://www.researchgate.net/publication/362079904_Liderazgo_responsable_Un_enfoque_integrador

Marín, F. y Alfaro, L. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. Universidad del Zulia (LUZ) Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 26 No. 96 2021, 1041-1057 ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423

Morles, L., Camargo, E., Batista, J., Muñoz, M., Rodríguez, J. y Meza, L. (2017). Influencia del Liderazgo integrador y programación neurolingüística en gerentes del sector petrolero

Murillo, F. (2017). La investigación sobre liderazgo educativo: una mirada desde el presente proyectada al futuro. Revista Fuentes, 14, 9-14

Pico, L. y Coello, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. INNOVA Research Journal 2018, Vol 3, No. 12, 28-37. ISSN 2477-9024

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

Riquelme, J., Meza, A. y Carvalho, R. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. Información tecnológica. vol.33 no.2 La Serena Apr. 2022

Rivera, A. (2017). Liderazgo 2.0. Ediciones: Link Gerencial Consultores. Diseño: Typopixel. Formación Smart. https://www.alejandroriveraprato.com/wp-content/uploads/2021/07/Ebook_Liderazgo_FormacionSmart.pdf

Rojero, R., Gómez, J. y Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. Estudios Gerenciales vol. 35, N° 151, 2019, 178-189. DOI: https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192

Sánchez, J. (2020). De la sociedad de masas a la individualización de la sociedad. Más Poder Local. ISSN: 2172-0223. Número 42, Septiembre 2020, pp 22-26

Tapia, Z. y Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. Revista AD-GNOSIS Vol.9, No.9, Enero – Diciembre 2020, PP 119- 134 ISSN: 2344-7516 / 2745-1364 (Digital)

Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año V. Vol V. N°9. Enero – Julio 2020. Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088. Fundación Koinonia (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Valencia, L. y Gamboa, J. (2023). Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las PYMES de la zona 3 del Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 8(2), 18-26 https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1648 https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1648/1432

Recibido: 17-09-2025. **Aceptado**: 08-02-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 15 - 26
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

PERCEPCIONES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN INSTITUCIONES CON CICLOS LECTIVOS INTEGRADOS ADULTOS

Carlos Hugo Pérez Sandoval

Rector de la IE Francisco Walter. Estudiante doctoral en Ciencias de la Educación con énfasis en Investigación, Evaluación y Formulación de Proyectos Educativos. Magíster en Administración y Planificación Educativa de UMECIT. Especialista en Gerencia Informática de la Corporación Universitaria Remington licenciado en Producción Agropecuaria de la Universidad de los Llanos.

Correo Electrónico: carlosperez@umecit.edu.pa

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2553-9232

RESUMEN: Desde las miradas educativas actuales, la educación de personas jóvenes y adultas (EPJA) se entiende como un proceso formativo, flexible y participativo, que parte de la experiencia de quienes aprenden y promueve el aprendizaje a lo largo de toda la vida (Foley, 2020; Kokkos, 2015), en este sentido, se propuso conocer cómo perciben la gestión académica los docentes y directivos de instituciones educativas públicas que ofrecen Ciclos Lectivos Especiales Integrados (CLEI) en el departamento del Meta, en Colombia, considerando desafíos señalados por la literatura nacional, como pertinencia curricular, flexibilidad pedagógica, evaluación y el uso de tecnologías (Gómez, 2023; Posada & Medina, 2025). El estudio se desarrolló a partir de un enfoque mixto y diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), durante la fase cuantitativa se aplicó una encuesta a 14 rectores, 14 coordinadores y 45 docentes, también de manera complementaria en esta fase, se incluyeron entrevistas semiestructuradas a 5 docentes y 4 directivos pertenecientes a 14 instituciones educativas públicas del departamento del Meta. Los resultados muestran la gestión académica en personas adultas como un modelo constructivista, con un énfasis en metodologías que promueven el aprendizaje significativo y el trabajo colaborativo, en coherencia con aportes de Ausubel y Vigotsky, se evidencia la necesidad de avanzar en flexibilidad curricular, fortalecer la evaluación formativa y mejorar la integración de las TIC, se resalta la importancia de la actualización docente en andragogía, como una estrategia clave para potenciar autonomía, motivación y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.

PALABRAS CLAVE: gestión académica, educación para adultos, ciclos lectivos integrados.

Introducción

De acuerdo con Foley (2020) la educación para adultos es un proceso de aprendizaje que trasciende la educación formal tradicional para enfocarse en las necesidades, experiencias y contextos propios de ese ciclo vital, caracterizándose por un enfoque del aprendizaje a lo largo de la vida, basado en la experiencia, con orientación a necesidades prácticas, participativo, flexible, que permita reflexión crítica sobre la misma y su transformación.

La educación para adultos es clave para la justicia social y desarrollo sostenible, pero conlleva una serie de retos, entre los que se cuentan superar los enfoques tradicionales rígidos y academicistas en pro de metodologías más constructivistas y andragógicas que sean flexibles, participativas y centradas en el aprendiz, además de la necesidad de adaptación a la globalización, el uso de nuevas tecnologías, los cambios en las oportunidades laborales, las barre-

PERCEPTIONS OF ACADEMIC MANAGEMENT IN INSTITUTIONS WITH INTEGRATED ADULT SCHOOL TERMS

ABSTRACT: From current educational perspectives, Youth and Adult Education (EPJA) is understood as a formative, flexible, and participatory process that builds on the learners' experience and promotes lifelong learning (Foley, 2020; Kokkos, 2015). In this sense, this study aimed to understand how teachers and administrators of public educational institutions offering Special Integrated School Terms (CLEI) in the department of Meta, Colombia, perceive academic management, considering the challenges highlighted by national literature, such as curricular relevance, pedagogical flexibility, evaluation, and the use of technologies (Gómez, 2023; Posada & Medina, 2025). The study was developed using a mixed-methods approach and a concurrent triangulation design (DITRIAC), according to Hernández-Sampieri and Mendoza (2018). During the quantitative phase, a survey was administered to 14 principals, 14 coordinators, and 45 teachers. In a complementary manner during this phase, semi-structured interviews were conducted with 5 teachers and 4 administrators from 14 public educational institutions in the department of Meta. The results show academic management in adult education as a constructivist model, with an emphasis on methodologies that promote meaningful learning and collaborative work, in line with the contributions of Ausubel and Vygotsky. The findings highlight the need to advance curricular flexibility, strengthen formative assessment, and improve the integration of ICT. Furthermore, the importance of teacher training in andragogy is emphasized as a key strategy to enhance student autonomy, motivation, and retention within the educational system..

KEYWORDS: academic management, adult education, integrated school terms.

PERCEPÇÕES DA GESTÃO ACADÊMICA EM INSTITUIÇÕES COM CICLOS LETIVOS INTEGRADOS PARA ADULTOS

RESUMO: A partir das perspectivas educacionais atuais, a educação de jovens e adultos (EPJA) é entendida como um processo formativo, flexível e participativo, que parte da experiência dos educandos e promove a aprendizagem ao longo da vida (Foley, 2020; Kokkos, 2015). Nesse sentido, propôs-se conhecer como os professores e gestores de instituições de ensino público que oferecem Ciclos Letivos Especiais Integrados (CLEI) no departamento de Meta, na Colômbia, percebem a gestão acadêmica, considerando os desafios apontados pela literatura nacional, tais como relevância curricular, flexibilidade pedagógica, avaliação e o uso de tecnologias (Gómez, 2023; Posada & Medina, 2025). O estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem mista e desenho de triangulação concorrente (DITRIAC), segundo Hernández-Sampieri e Mendoza (2018). Durante a fase quantitativa, foi aplicado um questionário a 14 diretores, 14 coordenadores e 45 professores; complementarmente nesta fase, foram incluídas entrevistas semiestruturadas com 5 professores e 4 gestores pertencentes a 14 instituições de ensino público do departamento de Meta. Os resultados mostram a gestão acadêmica em adultos como um modelo construtivista, com ênfase em metodologias que promovem a aprendizagem significativa e o trabalho colaborativo, em coerência com as contribuições de Ausubel e Vygotsky. Evidencia-se a necessidade de avançar na flexibilidade curricular, fortalecer a avaliação formativa e melhorar a integração das TIC, destacando-se a importância da atualização docente em andragogia como uma estratégia fundamental para potenciar a autonomia, a motivação e a permanência dos estudantes no sistema educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão acadêmica, educação de adultos, ciclos letivos integrados.

PERCEPTIONS DE LA GESTION ACADÉMIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS AUX CYCLES SCOLAIRES INTÉGRÉS POUR ADULTES

RÉSUMÉ: Selon les perspectives éducatives actuelles, l'éducation des jeunes et des adultes (EPJA) est comprise comme un processus de formation flexible et participatif, qui repose sur l'expérience des apprenants et favorise l'apprentissage tout au long de la vie (Foley, 2020 ; Kokkos, 2015). En ce sens, cette étude s'est donné pour objectif de comprendre comment les enseignants et les cadres des établissements d'enseignement public proposant des Cycles Scolaires Spéciaux Intégrés (CLEI) dans le département de Meta, en Colombie, perçoivent la gestion académique, tout en tenant compte des défis soulignés par la littérature nationale, tels que la pertinence curriculaire, la flexibilité pédagogique, l'évaluation et l'utilisation des technologies (Gómez, 2023 ; Posada & Medina, 2025). L'étude a été menée selon une approche mixte et un modèle de triangulation simultanée (DITRIAC), d'après Hernández-Sampieri et Mendoza (2018). Lors de la phase quantitative, un questionnaire a été administré à 14 directeurs, 14 coordinateurs et 45 enseignants ; de plus, de manière complémentaire au cours de cette phase, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 5 enseignants et 4 cadres appartenant à 14 établissements d'enseignement public du département de Meta. Les résultats présentent la gestion académique des adultes comme un modèle constructiviste, mettant l'accent sur des méthodologies qui favorisent l'apprentissage significatif et le travail collaboratif, en accord avec les contributions d'Ausubel et de Vygotski. L'étude met en évidence la nécessité de progresser en matière de flexibilité curriculaire, de renforcer l'évaluation formative et d'améliorer l'intégration des TICE. Enfin, l'importance de la formation continue des enseignants en andragogie est soulignée comme une stratégie clé pour stimuler l'autonomie, la motivation et le maintien des étudiants dans le système éducatif.

MOTS-CLÉS: gestion académique, éducation des adultes, cycles scolaires intégrés.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

ras de acceso de muchos adultos, la subvaloración de los saberes conseguidos en espacios no formales, así como lograr que el docente sea un facilitador de pensamiento crítico que promueva la autonomía (Kokkos, 2015).

En Colombia, de acuerdo con el análisis hecho por Posada & Medina (2025), la educación para adultos tiene poca visibilidad en la estructura del sistema educativo colombiano, aunque se realiza mediante los llamados Ciclos Lectivos Especiales Integrados-CLEI que son un conjunto de procesos y acciones curriculares que permiten una duración menor de los ciclos educativos regulares de acuerdo con las particularidades y necesidades de la población adulta; así, el CLEI representa el 6.4% del total de población nacional atendida en el sistema educativo formal. De acuerdo con los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE (2023), se puede evidenciar dificultades en la eficiencia del CLEI, toda vez que la tasa de reprobación es del 6.6% para mujeres y 8.3% para hombres, y además triplica la tasa de deserción de los niveles educativos regulares, evidenciando un 10.4% en hombres y 9.4% en mujeres.

Además de estos problemas de eficiencia, Gómez (2023) en su compilación sobre diversos académicos y actores del sistema educativo señala que la educación para personas jóvenes y adultas-EPJA en Colombia presenta diversos retos vinculados con la gestión académica, entre ellas rigidez curricular y falta de pertinencia a las necesidades de los adultos y al proyecto de vida, débil formación de los docentes en andragogía y metodologías extraedad, falta de reconocimiento de saberes previos y poca flexibilidad en la evaluación, así como brechas en materiales didácticos y tecnologías ajustadas.

Teniendo en cuenta las problemáticas anteriores, se puede considerar la importancia de la gestión académica en términos de resolver las dificultades de la educación para adultos en las instituciones educativas del país. De acuerdo con Barajas (2022), la gestión académica permite mejorar la calidad educativa al abordar de manera más sistemática los procesos enseñanza-aprendizaje mediante la planificación, organización y evaluación, facilita la integración de metodologías innovadoras y tecnología, incentiva la creatividad, actualización pedagógica y capacidades de los docentes, a lo que se suma que mejora la potencialidad de las instituciones educativas en responder a las demandas sociales y responder a las necesidades de inclusión, diversidad y equidad.

Para poder guiar la gestión académica, es necesario partir de diagnósticos adecuados de las problemáticas de las instituciones educativas. De acuerdo con Viveros & Sánchez (2018), el rol participativo de los docentes en los diferentes momentos de la gestión académica, iniciando con la fase diagnóstica, es clave para lograr una gestión académica pertinente y sólida, dado que tiene la posibilidad de ser mediador, orientador y facilitador de los procesos que suceden en el entorno educativo.

Precisamente, este aspecto es abordado por la presente investigación. Se tuvo como propósito explorar las percepciones de la gestión académica de los docentes y directivos de instituciones educativas públicas con ciclos lectivos integrados de educación para adultos en el departamento del Meta en Colombia. Los resultados obtenidos pueden servir como un abordaje inicial para diagnosticar la situación de la gestión académica en las instituciones públicas que dedican esfuerzos institucionales en ofrecer servicios de educación para adultos, teniendo en cuenta que el EPJA tiene retos de gestión importantes, que hay poco énfasis de la investigación en ese tema en Colombia (Sanabria, 2024), y que los docentes tienen un papel preponderante en reconocer las oportunidades de mejora y fortalezas de los procesos en el sistema educativo.

Fundamentación Teórica

La gestión académica en la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA) implica la articulación de procesos pedagógicos, curriculares y organizacionales orientados a responder a las necesidades formativas de poblaciones con trayectorias educativas discontinuas y características socioculturales diversas (López & Cardenasso, 2022). Desde enfoques contemporáneos, esta se fundamenta en principios tales como flexibilidad, aprendizaje significativo y reconocimiento de la experiencia previa del adulto como eje del proceso educativo (Foley, 2020; Kokkos, 2015). En este contexto, la gestión académica trasciende la administración institucional y se relaciona con la capacidad institucional para generar ambientes de aprendizaje inclusivos, pertinentes y motivadores, lo que a su vez favorece la permanencia escolar, la adaptación curricular y la construcción de procesos formativos contextualizados, especialmente en modalidades flexibles como las de ciclos lectivos especiales integrados o CLEI (Posada & Medina, 2025).

En este marco el concepto de percepción adquiere relevancia como categoría analítica, pues permite comprender cómo los docentes y directivos interpretan y valoran los procesos de gestión académica. Esta puede entenderse como el proceso cognitivo y social mediante el cual las personas organizan, interpretan y otorgan significados a las experiencias vividas en un contexto particular (Goldstone et al., 2010; Merleau-Ponty, 2013). En el ámbito educativo, las percepciones de los actores institucionales permiten identificar fortalezas necesidades y tensiones asociadas con las prácticas pedagógicas y organizacionales, constituyéndose en un insumo clave para la toma de decisiones y el mejoramiento institucional (Vela et al., 2022).

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

A nivel pedagógico, las tendencias actuales destacan el predominio de enfoques constructivistas y socioculturales que promueven el aprendizaje colaborativo, autónomo y contextualizado. Desde esta perspectiva, el aprendizaje significativo propuesto por Ausubel (2012) se mantiene vigente como un referente para comprender cómo los adultos integran nuevos conocimientos a partir de sus experiencias y concretas (Bryce & Blown, 2024).

Así mismo, los planteamientos socioculturales derivados del pensamiento de Vigotski (2022) resaltan la importancia de la interacción social, el trabajo cooperativo y la mediación pedagógica en la construcción del conocimiento (Arrieta, 2020). Estas aproximaciones se vinculan con la necesidad de la gestión académica en EPJA en cuanto a favorecer estrategias didácticas activas, ambientes educativos flexibles y mecanismos de evaluación continua que respondan a las condiciones particulares de los estudiante adultos, quienes suele tener que responder a responsabilidades laborales, familiares y académica (Delgado, 2023).

Actualmente, tanto la perspectiva el aprendizaje significativo como la del trabajo colaborativo se han dinamizado con la integración de las TIC, pues amplían las posibilidades de interacción, acceso a la información y construcción activa el conocimiento, ya que las tecnologías facilitan relacionar nuevos contenidos con experiencias previas organizadas en recursos multimedia, simulaciones, plataformas interactivas y acceso a distancia a otros contextos (Vahos et al., 2019). El trabajo colaborativo se ve fomentado gracias a las opciones en comunicación, participación y construcción conjunta del conocimiento entre estudiantes y docentes, incluso en contextos de flexibilidad horaria o distancia (Ezekoka, 2015), por lo que las TIC hacen parte importante de la discusión sobre la gestión académica en el contexto de la educación para adultos.

Método

Diseño

Corresponde a un estudio mixto con diseño DITRIAC (triangulación concurrente), que se caracteriza por realizar una comparación y validación cruzada de los datos cuantitativos y cualitativos para dar respuesta a los problemas de investigación (Grønmo, 2019; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Participantes

Para la toma de datos cuantitativos, participaron 73 personas, correspondientes a 14 rectores, 14 coordinadores y 45 maestros de instituciones educativas públicas con CLEI de los 14 municipios del departamento del Meta, Colombia. La toma de datos cualitativos se realizó con 4 directivos (2 rectores y 2 coordinadores) y 5 docentes de esas mismas instituciones educativas. En ambos casos, se tomaron muestras no probabilísticas heterogéneas y de caso típico, lo que significa que se trató de incluir varios roles con participantes que muestren características comunes en su población (Eichhorn, 2022)

Instrumentos y procedimiento

Para la toma de datos cuantitativos, se aplicó una encuesta ad hoc de 45 ítems con preguntas cerradas. Esta fue validada en su contenido mediante 5 jueces expertos, calculándose el Índice de Validez de Contenido de cada ítem entre 0.8 y 1.0, con promedio de 0.98 para todos los ítems; este es un indicador cuantitativo de qué tan relevante se considera un ítem, considerándose aceptables valores superiores a 0.8 (Arregui et al., 2017).

La toma de datos cualitativos se llevó a cabo mediante una entrevista semiestructurada que fue organizada en las categorías de modelos y estrategias pedagógicas, ambientes educativos adecuados para la extraedad, flexibilidad curricular, sistema de evaluación y gestión laboral de los docentes. Para la toma de datos, se hizo contacto con los rectores de las instituciones educativas de los 14 municipios del departamento con CLEI para socializar el objetivo y la metodología, además de concertar la logística de toma de datos. La encuesta fue aplicada mediante formulario de Google y enviada mediante correo electrónico y Whatsapp. La entrevista se hizo de manera presencial en las instituciones educativas de los participantes. En ambos casos, se socializaron las condiciones de participación, aspectos éticos y de confidencialidad, y se hizo firma de consentimiento informado.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos cuantitativos, se hizo estimación del porcentaje de cada opción de respuesta de las preguntas de la encuesta; se usó SPSS v25 para gestionar los datos y hacer el análisis de frecuencias relativas. Para los datos cualitativo se hizo un análisis por codificación, que consiste en asignación de etiquetas o códigos como unidades de significado para hallar patrones en datos cualitativos, además de agrupar códigos e inferir categorías cada vez más generales (Adu, 2019); se usó Atlas.TI 25.

Resultados

En la presente sección se describen los hallazgos cuantitativos y cualitativos respecto a las temáticas de gestión académica abordados, donde se habla de los modelos pedagógicos y los ambientes educativos ofrecidos a los estudiantes adultos, la flexibilización del currículo, las prácticas y procesos de evaluación, así como la gestión respecto a aspectos laborales de los docentes.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Modelos pedagógicos y ambientes educativos

En la Tabla 1 se muestran los resultados sobre la percepción de los participantes respecto a los modelos pedagógicos y ambientes educativos propicios para la educación con adultos. Las principales metodologías descritas por los directivos y docentes entrevistados fueron el aprendizaje significativo y el aprendizaje colaborativo. El primero, plasmado mediante aprendizaje basado en problemas para lograr motivación y continuidad en la evaluación, pero, además, que desarrolle la capacidad de resolver problemas en la vida cotidiana; se corresponde con que dos terceras partes de encuestados usan el modelo constructivista y el 38% de docentes usan el pensamiento crítico para fomentar un aprendizaje significativo. Por su parte, el aprendizaje colaborativo se vinculó al uso de TIC y al trabajo mediante guías de aprendizaje grupales; este es muy utilizado, pues el 80% de encuestados señalan que es una metodología presente en su trabajo docente.

Sobre las estrategias pedagógicas, los directivos y docentes reportan principalmente un énfasis en el aprendizaje activo mediante el aprendizaje basado en problemas, vinculado a la práctica del aprendizaje y su contextualización, además del aprendizaje autónomo en que juegan un rol importante el uso de guías con recursos de aprendizaje multimedia, pues facilitan diversificación y mezcla de estrategias. Contrariando estos resultados, solamente el 6% de encuestados reportan usar frecuentemente estrategias enfocadas en el aprendizaje autónomo.

Por otra parte, los directivos y docentes expresaron varias perspectivas sobre aquellas características que son apropiadas para ofrecer un ambiente educativo favorable al aprendizaje extraedad de los adultos. De esta forma, se percibe que como métodos extraedad se requiere el uso de aprendizaje basado en problemas y trabajo colaborativo; aun así, solo el 17% de encuestados reportan usar de manera predominante el aprendizaje basado en problemas y proyectos.

También se apuntó al papel central de la planificación para lograr una característica flexible en el proceso educativo, basado en diagnósticos y en saberes de la pedagogía para adultos. El aprendizaje colaborativo, junto con un ambiente de aula positivo, son considerados estimulantes para la motivación escolar individual; así mismo, se percibe pertinencia de la adaptación del proceso a las necesidades mediante estrategias inclusivas, trabajo personalizado, motivante y ajustado al ciclo vital. Bajo la encuesta, se expresa que la motivación escolar se debe realizar usando planes de aula, así como reconocimientos grupales.

Flexibilidad curricular

Respecto a la flexibilización curricular (ver Tabla 2), un primer tema trató de la innovación pedagógica, que se establece mediante nuevas estrategias pedagógicas, adaptables a cada caso, lúdicas, autónomas, activas y colaborativas. Otro elemento clave en la innovación es la integración de las TIC, que facilitan precisamente la lúdica, la motivación y autonomía. Coherente con estos puntos, el 100% de encuestados programan actividades lúdicas, la mitad de encuestados consideran que la lúdica permite mayor creatividad, y también tiene efectos de mejor interacción con el entorno y autoconfianza. Solo el 20% de encuestados usan softwares educativos, lo que contrasta con la precepción de la importancia de las TIC en la innovación.

La adaptación curricular, bajo la mirada de los participantes, se logra a través de una flexibilización con la modernización de la malla curricular, que apunte a un aprendizaje significativo y contextualizado. Se señala que el ajuste de la malla a las necesidades de los estudiantes permite su adaptación pedagógica, al influir en el interés y motivación, además de facilitar los procesos de aceleración educativa y, en el futuro, favorecer la vinculación laboral. En la encuesta, la gran mayoría de participantes opinan que la flexibilización contribuye a la autonomía escolar y a la calidad de la educación ofertada.

Sistema de evaluación

La Tabla 3 da cuenta de la percepción de docentes y directivos sobre la organización del sistema de evaluación en el contexto de la educación para adultos. Frente al proceso de evaluación hecho por los docentes a sus estudiantes, se percibe que este es constante, formativo y constructivo en términos de identificar necesidades y dificultades. De igual forma, se considera que la evaluación se hace con múltiples métodos dentro de las actividades cooperativas, con generación de proyectos, evaluaciones orales y escritas. La evaluación es, en la encuesta, percibida por la totalidad de participantes, como un imperativo para el desarrollo de competencias y para reconocer el avance cognitivo de los estudiantes.

Sobre el tema de la retroalimentación, se considera que es importante que sea formativa, pues así se potencia el desempeño académico y la reflexión individual de los estudiantes dentro de su participación en el trabajo en grupo, además de la autoevaluación. No obstante, según la encuesta, gran parte de los docentes no facilitan la participación de los estudiantes en la planificación, lo que implica que la retroalimentación sobre las dificultades de los estudiantes no impacta en la organización que hacen los docentes de su trabajo académico.

Sobre la promoción anticipada, se considera que esta debe basarse en el establecimiento de competencias necesarias a través de concertación, con menor exigencia hacia los estudiantes que en la educación típica y con adaptación del currículo, así como mediante la verificación del avance en las competencias para completar los ciclos educativos. En la encuesta se observa una percepción positiva sobre la promoción anticipada, de forma que la mayoría de participantes consideran que esta reduce el fracaso escolar y contribuye calidad del proceso educativo. Respecto a la menor exigibilidad que se expuso en los datos cualitativos, hay coherencia con lo evidenciado en la encuesta, toda vez que para la mayoría de docentes basta que se evidencie un desempeño alto o superior para ejecutarse dicha promoción.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Tabla 1

Resultados cuantitativos y cualitativos sobre los modelos pedagógicos y ambientes educativos

Categoría	Subcategorías cualitativas emergentes	Cita textual	Resultados cuantitativos
Metodologías	**Aprendizaje significativo**: ejercido principalmente a través de aprendizaje basado en problemas para lograr motivación, así como evaluación y retroalimentación constante. Permite lograr resolución de problemas cotidianos.	"El aprendizaje significativo busca que el estudiante se involucre con su conocimiento...Se lo hace mediante el proceso de aprendizaje cooperativo, que es mediante grupos donde ellos socializan, donde ellos se comunican y donde ellos logran entender, comprender y dar respuesta a problemas que se les plantea, porque se intenta es que encontrar solución a problemáticas, encontrarle sentido a lo que están aprendiendo" (directivo DB)	38% de docentes generan aprendizaje significativo mediante desarrollo de pensamiento crítico, 29% mediante pensamiento reflexivo y 20% a través de trabajo en equipo. El 69% de docentes usa principalmente un modelo constructivista, mientras que solamente un 11% de docentes usan un modelo tradicional de educación.
	Aprendizaje colaborativo: realizado a través de TIC en el desarrollo de guías de trabajo.		80% de los participantes afirman usar el aprendizaje colaborativo
Estrategias	**Aprendizaje activo**: mediante ABP para la resolución de problemas cotidianos que permite práctica y contextualización **Aprendizaje autónomo:** a través de guías donde se usen multimedios educativos, donde haya diversificación para lograr aprendizaje y mezcla de estrategias pedagógicas.	"En la institución, los docentes al parecer prefieren metodologías en donde haya aprendizaje basado en problemas y en participación activa. El estudiante se participe y se apropie de su proceso de aprendizaje dentro del aula" (docente JD)	Se reporta que el trabajo colaborativo es la estrategia didáctica más usada por los docentes (85%). Solamente el 6% de docentes reporta uso frecuente de estrategias de aprendizaje autónomo.
Características apropiadas del ambiente educativo extraedad	**Métodos extraedad**: principalmente con el uso de ABP y trabajo colaborativo.	"Los métodos de enseñanza que considero pertinentes con estudiantes extra edad son aprendizajes basados en proyectos, orientaciones puntuales con el estudiante y el apoyo del aprendizaje en grupo" (docente CP)	Solamente el 17% de docentes usan predominantemente el aprendizaje basado en problemas y proyectos.
	Flexible: a través de una planificación hecha con base en una evaluación diagnóstica y que sea relevante, sustentado en saberes de educación para adultos, que permita un manejo del tiempo adecuado	"Tengo la planeación que ya he realizado para la jornada académica regular, la diaria, y la flexibilizo, la adecuo para los estudiantes de esta edad, teniendo en cuenta por supuesto la dificultad de la misma, la extensión, la pertinencia en relación con los problemas que uno ha identificado, desde los sociales, cognitivo y comportamental." (docente CP)	El 96.9% de docentes están de acuerdo con que la flexibilización contribuye a la autonomía del estudiante y el 100% que es esencial para mejorar la calidad del servicio educativo.
	Estímulo de motivación individual: mediante trabajo colaborativo y generación de un ambiente positivo. **Adaptación a necesidades**: mediante estrategias especiales que sean inclusivas, con un aprendizaje individualizado ajustado a la diversidad de edades y sea motivante.	"...deben ser inclusivos y flexibles, ayudando y animando a cada estudiante a que se adapte a los nuevos ritmos de enseñanza y aprendizaje, que mejore sus estrategias y pues debido a la posible frustración por el fracaso que aumente su autoestima y su motivación" (docente JD)	El 35% de docentes consideran que el plan de aula es el principal elemento para motivar a los estudiantes, seguido de un 29% que menciona al cuadro de honor y el 23% a la calidad del mobiliario que ofrezca la institución.

Nota. n=5 docentes, n=4 directivos. Fuente: datos propios del estudio.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Tabla 2

Resultados cuantitativos y cualitativos sobre flexibilidad curricular

Categoría	Subcategorías cualitativas emergentes	Cita textual	Resultados cuantitativos
Innovación pedagógica	**Nuevas estrategias pedagógicas**: a través de adaptación a las necesidades individuales soportada en el uso de la lúdica, además del aprendizaje colaborativo que permita autonomía y participación activa de los estudiantes.	"La innovación pedagógica en el aula se da desde el planteamiento de un diagnóstico, donde el docente se dirige a su aula, evalúa a sus estudiantes, mira qué tipo de aprendizaje tiene cada uno... y desde ahí introduce en su aula nuevos métodos pedagógicos, nuevos instrumentos. Nuevas herramientas pedagógicas que apoyen al aprendizaje del estudiante. Van desde estrategias lúdico-pedagógicas hasta utilizar medios que ya se han usado, que han sido descargados de internet," (Directivo DB)	El 100% de docentes encuestados programan actividades lúdicas para afianzar las temáticas. Frente a los efectos del uso de la lúdica, el 52% de encuestados reportan mayor creatividad en los estudiantes, 28% mayor interacción con el entorno y 12% mayor autoconfianza.
	Integración de TIC: para contar con recursos pedagógicos que faciliten la lúdica y didáctica, a través de plataformas digitales para el desarrollo de proyectos pedagógicos. Las TIC estimulan el interés individual, favoreciendo la autonomía.		Los textos son el recurso pedagógico aún más usado, predominante en 59% de docentes encuestados, aunque sobresale que un 20% usa sobre todo software educativo.
Adaptación curricular	**Flexibilización curricular**: hecha mediante cambios en la malla curricular para su modernización y que permita un aprendizaje significativo contextualizado	"Y hemos optado por respetar...sus modos de enseñanza, pero también los directivos docentes y los jefes del departamento, los miembros del comité de calidad, lo que hacemos es, con ayuda de una empresa externa, revisar la malla curricular. respetar, digamos, lo que el maestro está haciendo, pero también darles a ellos algunas herramientas distintas para demostrar que se puede hacer lo mismo, digamos, con unas estrategias distintas, afectando de alguna manera el currículo y haciendo, digamos, más flexible ese proceso en beneficio de los estudiantes". (Directivo TR)	El 96.9% de docentes están de acuerdo con que la flexibilización contribuye a la autonomía del estudiante y el 100% que es esencial para mejorar la calidad del servicio educativo.
	Ajuste a necesidades de estudiantes: es importante en la adaptación curricular, pues permite generación de interés en los estudiantes, facilita procesos de aceleración educativa y vinculación al mundo laboral	"vemos cuáles son los contenidos más necesarios para lo que le apuntamos, que es que ellos puedan, como les decía anteriormente, vincularse al mundo laboral o que siga una carrera técnica o tecnológica." (Directivo DR)	

Nota. n=5 docentes, n=4 directivos. Fuente: datos propios del estudio.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Tabla 3

Resultados cuantitativos y cualitativos sobre sistema de evaluación

Categoría	Subcategorías cualitativas emergentes	Cita textual	Resultados cuantitativos
Evaluación	Evaluación constante: caracterizada por ser continua y formativa, que permita una retroalimentación constructiva para identificar dificultades y necesidades. Proceso de evaluación con múltiples métodos: a través de actividades de trabajo cooperativo, evaluación por proyectos, evaluaciones orales y uso de test con preguntas cerradas.	"La evaluación de estudiantes extraedad debe: Ser continua y formativa: esto implica que se debe realizar de manera regular y enfocada en el proceso de aprendizaje más que en los resultados finales. Utilizar múltiples métodos: Incluir evaluaciones orales, prácticas y de proyecto para captar diferentes habilidades. Proporcionar retroalimentación constructiva: permitiendo con ello la identificación de fortalezas y áreas de mejora en los estudiantes" (Directivo DL)	El 100% de los encuestados están de acuerdo con que la evaluación contribuye al desarrollo de competencias de los estudiantes y también con que la evaluación permite reconocer los avances cognitivos.
Retroalimentación	Retroalimentación formativa: se percibe que esta es importante porque mejora el desempeño escolar y permite la reflexión individual mediante trabajo en grupo y a través de autoevaluación para expresar dificultades de los estudiantes.	"Si queremos lograr resultados distintos hay que hacer las cosas de manera distinta. Entonces realizamos nuevamente el instrumento con que se haya evaluado. Lo hacemos ahora por grupos y en competencia...bueno lo vayan resolviendo entre grupos luego lo resolvemos entre todos y pues hay el incentivo de la competencia como para que nos animemos más y también pues para que sea más o más didáctico de esa manera es que hacemos más atractivo" (Docente CP)	Solamente el 43.1% de docentes hacen partícipes a los estudiantes en la planificación de actividades, mientras que el 59.6% no lo hace.
Promoción anticipada	Competencias necesarias: se requiere la definición de unas competencias evidenciables de manera concertada y con participación del consejo académico ampliado, en que se plantee menor exigencia debido a la edad y a través de la adaptación curricular y flexibilización.	"En nuestro colegio la promoción anticipada está muy flexibilizada. Se hace el consejo académico, se analiza en reuniones con los 70 docentes, si se podría decir, un consejo académico ampliado, y se analiza caso por caso. Pero en general los temas de esta edad son los que consideramos prioritarios. Entonces no les ponemos tanta dificultad para esa promoción anticipada" (Directivo DL)	El 63.1% de encuestados considera que la promoción anticipada contribuye a la calidad del servicio educativo y el 36.9% no está de acuerdo. El 81.5% considera que la promoción anticipada reduce el fracaso escolar por pérdida de año, mientras que el 18.5% está en desacuerdo.
	Completar ciclos educativos: consiste en mostrar capacidad de avance donde se evidencien las capacidades establecidas.	"Pues en el caso de que haya una promoción anticipada de los estudiantes de extra edad, la promoción debe basarse sobre todo en una evaluación bastante global y holística de su rendimiento y	De otro lado, el 57% de participantes considera que la promoción anticipada debe hacerse con estudiantes en desempeños alto y superior, mientras que 18% solo a estudiantes destacados y 9% a todos los estudiantes.

Nota. n=5 docentes, n=4 directivos. Fuente: datos propios del estudio.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Tabla 4

Resultados cuantitativos y cualitativos sobre gestión laboral docente

Categoría	Subcategorías cualitativas emergentes	Cita textual	Resultados cuantitativos
Actualización pedagógica docente	Metodologías innovadoras: implica necesidad percibida actualización pedagógica sobre aprendizaje autónomo y colaborativo que faciliten la flexibilidad pedagógica. Tecnologías actualizadas: necesidad de uso de TIC para fortalecer la personalización del proceso de enseñanza y la flexibilidad pedagógica. Estrategias de enseñanza: necesidad percibida de fortalecer competencias laborales en inclusión educativa y competencias socioemocionales.	"Los temas que considero necesarios para incluir en la actualización pedagógica en la institución son temas basados en la inclusión educativa, uso de tecnologías actualizadas que se asocien con los temas que se enseñan y metodologías innovadoras de la evaluación" (Docente NT)	Entre los encuestados, el 67.7% consideran que la entidad territorial sí garantiza procesos de cualificación. Por otra parte, el 72.3% considera que su institución no cuenta con un plan de capacitación docente y el 80% considera que no es fácil acceder a actualización pedagógica.
Evaluación de desempeño	Sugerencias: principalmente que se haga con acompañamiento continuo, de forma constructiva con múltiples métodos en donde se tengan en cuenta tanto las debilidades como fortalezas, además de resaltar los logros y aportes. Sin cambios sugeridos: creencia de que no se requiere modificaciones en este aspecto pues ya se dan felicitaciones por el cumplimiento de metas laborales.	"Creo que implementaría una especie de encuesta secreta para medir sus actividades, en donde se le apunten al docente las fortalezas y las debilidades. Pero que también se le presenten allí opciones de cambio y cómo ayudarle para mejorar en el tema de la debilidad que presente dentro de su metodología de enseñanza o dentro de lo que tiene que ver con su comportamiento" (Docente AR) "Los docentes galanistas son muy bien evaluados... Hablamos rápidamente de sus principales logros...Entonces, no tenemos lío con esa evaluación. Es una evaluación muy generosa, es una evaluación constructiva, es una evaluación motivadora que le permite a los docentes galanistas sentirse muy regocijados por sus labores y por el colegio" (directivo DL)	El 89.2% de encuestados consideran que los docentes sí tienen garantías institucionales para su desempeño como educador.
Clima laboral	Relaciones interpersonales positivas actuales: en el que se describe satisfacción por el buen clima interpersonal en la institución. Necesidad de fortalecimiento de lazos: mediante jornadas pedagógicas en las que se promueva una confrontación franca a través de valores y transparencia, que haga contrapeso a la hipocresía. Necesidad de mejora de trabajo en equipo: principalmente, para favorecer la participación docente a través de talleres de comunicación, logrando promover salud mental.	"Actualmente y por fortuna el clima laboral interpersonal es bueno, incluso muy bueno. Soy de la opinión de que lo que está funcionando dejémoslo quieto que funcione así. Entonces no le haría en el momento ningún cambio al respecto" (Docente CP) "...definitivamente considero que es indispensable la honestidad y la transparencia. Desde lo que a mí no me gusta de X docente, poder decírselo sin necesidad de tener que usar la máscara, ¿verdad? Porque en este medio se dicen cosas a espaldas de los docentes y dentro del mismo ambiente y no se confrontan. Para mí la confrontación considero es algo supremamente importante para que el clima laboral esté siempre desde la transparencia, desde la honestidad, desde la sinceridad y que no seamos... Compañeros hipócritas." (Docente AR)	El 90.8% afirma que la institución educativa sí promueve actividades para convivencia y manejo de emociones para los docentes.

Nota. n=5 docentes, n=4 directivos. Fuente: datos propios del estudio.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Gestión laboral docente

En la Tabla 4 se habla de la percepción sobre las acciones necesarias en la gestión laboral docente en términos de actualización pedagógica, evaluación del desempeño y clima laboral. Los directivos y docentes consideran que existe la necesidad de que los docentes sean capacitados en metodologías innovadoras con base en aprendizaje colaborativo, autónomo y flexible, así como en el uso de las TIC para personalizar el proceso de enseñanza, además de estrategias la inclusión educativa y el fortalecimiento de competencias socioemocionales. Respecto a los datos de la encuesta, si bien la mayoría de participantes perciben que la entidad territorial en educación si garantiza la actualización docente, no así la propia institución educativa, donde se percibe falta de plan de capacitación y dificultades en el acceso a actualización docente.

Sobre la evaluación de desempeño docente, hay dos posturas. La primera implica la percepción de que no hay sugerencias sobre el mejoramiento de ese proceso, toda vez que ya hay reconocimiento del logro de metas; esta es expresada pro directivos, mas no por docentes. La segunda, en cambio, indica que debería modificarse la evaluación docente para que se haga de forma constructiva, con múltiples métodos, con acompañamiento continuo, de forma que se resalten los logros, se potencien las fortalezas y se trabaje en superar las debilidades. Un elemento que puede ser facilitador de un proceso de evaluación de desempeño adecuado es el hecho de que la gran mayoría de docentes encuestados consideran que las instituciones sí garantizan las condiciones para el desempeño propio como educador.

Por último, sobre el clima laboral, también hay dos posturas. Una expresa una satisfacción por el buen clima y relaciones interpersonales positivas en las instituciones, que corresponde a algunos docentes. No obstante, varios docentes y los directivos sí expresan como áreas de mejora la necesidad de fortalecimiento de lazos mediante jornadas pedagógicas, confrontación franca y valores, además de mejora en el trabajo en equipo por medio de talleres de comunicación. Aunque en la encuesta no se cuestionó directamente sobre la calidad del clima institucional, la gran mayoría de docentes expresa que su institución educativa sí promueve la buena convivencia laboral y manejo de las emociones entre los profesores.

Discusión

A nivel de gestión pedagógica, sobresale el hecho de que los docentes y directivos manifiestan un predominio de metodologías basadas en el aprendizaje significativo y en el aprendizaje colaborativo, además de un porcentaje improtante de docentes que prefieren el modelo constructivista. Este hallazgo coincide con la premisa Kokkos (2015) según la cual uno de los retos de la educación para adultos es superar el enfoque tradicional mediante un enfoque constructivista.

El aprendizaje significativo es producto de una vertiente de constructivismo cognitivo que se enfoque en la integración jerárquica del conocimiento en la estructura mental (Bryce & Blown, 2024) y el aprendizaje colaborativo se basa en el reconocimiento de que los procesos intersubjetivos e interpsicológicos preceden y fundamentan la construcción de los procesos intrapsicológicos, lo cual es parte integral de la teoría constructivista social de Vigotsky y desarrollos neovigotskianos (Arrieta, 2020; Roselli, 2016).

Por tanto, los resultados apuntan a que en las instituciones educativas del departamento del Meta se ha reconocido e implementado el constructivismo como marco pedagógico para los procesos del CLEI. A nivel de estrategias educativas, se encontró que en las instituciones se ha afianzado el aprendizaje activo y también se percibe la importancia del trabajo autónomo, aunque este no se refleja en el uso de las estrategias docentes predominantes según la encuesta y es una necesidad percibida en la actualización pedagógica requerida por los docentes; la generación de autonomía es, según Kokkos (2015), uno de los principales llamados para los docentes en educación para los adultos.

Además de la metodología colaborativa, los participantes perciben como esenciales en el ambiente educativo en CLEI que haya flexibilidad y adaptación del proceso educativo a las necesidades individuales, además de trabajar sobre lo motivacional. Precisamente, hay estudios previos que han señalado la relevancia y vínculo de esos aspectos; así, en el estudio de Cavallo-Bertelet (2023) hecho en Chile, fue visible la percepción de estudiantes adultos de EPJA según la cual la flexibilidad, sobre todo en el horario, es vista como un elemento motivante para continuar con los estudios. De recordar también que Gómez (2023) afirma que la falta de flexibilidad es uno de los retos importantes de la EPJA en Colombia.

Frente a la inserción de la inclusión, de forma que la educación para adultos se adapte a las necesidades del estudiante, Delgado (2023) afirma que es de mucha relevancia porque en este ciclo vital los adultos afrontan el cumplimiento de múltiples responsabilidades laborales y familiares que el estudiante típico no vivencian, pero, según su revisión documental, en Latinoamérica hay diferencias entre países en el logro de aplicar este enfoque inclusivo en EPJA y muchas veces solo se ha avanzado en retórica, mas no en soluciones concretas. Un hallazgo que llama la atención es que los docentes y directivos no solo perciben la importancia de adaptar y flexibilizar el currículo y las exigencias, sino también, aportar a que el estudiante genere mejores capacidades para favorecer su vinculación al mundo del trabajo.

Las consideraciones sobre la flexibilidad y la adaptación a las necesidades se reflejan también en las percepciones sobre el proceso de evaluación. Principalmente, se expresa por parte de docentes y directivas que se re-

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

quiere una evaluación continua y formativa, con múltiples métodos, y en donde la promoción anticipada no sea tan exigente, aunque sí se haga ante la verificación del desarrollo de competencias en los estudiantes. Precisamente, Gómez (2023) ya había precisado la necesidad de superar la poca flexibilidad en los procesos de evaluación en EPJA. De igual manera, Ministerio de Educación Nacional (2018) el considera que los objetivos de aprendizaje, evaluación y promoción de grado son aspectos susceptibles de flexibilizar en relación a las necesidades y características de los estudiantes.

Respecto a la innovación, además de los temas pedagógicos ya señalados, sobresale la relevancia percibida de enfatizar en la lúdica y en la integración de las TIC tanto en la gestión académica como en la actualización y capacitación de los docentes. De acuerdo con Ortiz (2017) el juego no es un comportamiento exclusivo de los niños, y se ha demostrado que es un factor imprescindible en el aprendizaje con adultos. Sobre la integración de las TIC, se ha identificado que el cierre de brechas y el uso pedagógico de estas es un reto primordial de la EPJA en general (Kokkos, 2015) y en Colombia en particular (Gómez, 2023).

De igual forma, en trabajos de revisión como el hecho por Barragán (2021) se extrae la conclusión de que en la andragogía las TIC son herramientas vitales pues facilitan ajustar el aprendizaje a muchas de las características de los adultos, facilitan el trabajo colaborativo y autónomo, permiten recursos de aprendizaje más enriquecedores, favorecen la comunicación docente-estudiante y sostienen la flexibilización de los currículos y de los procesos de enseñanza.

Por último, el presente trabajo abordó la percepción de los docentes y directivos acerca de condiciones de la gestión laboral. Ya se mencionó las necesidades percibidas frente a la actualización pedagógica. Se suma también lo correspondiente a la evaluación docente de desempeño, para la que se sugiere que sea constructiva, con múltiples métodos, continua y que enfoque en los logros y aportes del docente; igualmente, se mencionaron las necesidades de fortalecer los lazos interpersonales y el trabajo en equipo. Estos aspectos son coherentes con el carácter horizontal como principio básico del proceso educativo andragógico, que de acuerdo con Puente (2022), conllevan a que se requiera un clima positivo, de colaboración y confianza en los actores relevantes del sistema educativo para adultos.

Conclusiones

Del trabajo investigativo realizado se concluye que el proceso educativo para adultos requiere una gestión académica basada en el modelo constructivista, con metodologías que apunten al aprendizaje significativo y colaborativo, favorables a la generación de autonomía y aprendizaje activo, que se fundamente en la flexibilidad pedagógica y adaptación curricular, donde las TIC juegan un papel importante.

De igual forma, se concluye que el presente estudio es un aporte para el desarrollo de la educación para adultos en Colombia y la discusión sobre los avances que se requieren en el EPJA y su aplicación en CLEI, toda vez que muestra una ruta de investigación sobre cómo abordar la problemática vinculada con reconocer los retos y oportunidades de mejora del sistema educativo, en un contexto en el que hay cierta invisibilidad del tema de la educación para adultos en niveles básicos. No obstante, se debe tomar con la respectiva cautela al tratar de generalizar estos hallazgos, puesto que el estudio tiene algunas limitaciones, entre ellas, solo haber tomado muestra en un departamento del país, así como haber tenido como informantes únicamente a los docentes y directivos, sin incluir a los propios estudiantes que realizan sus estudios en CLEI.

Se considera como derroteros de investigación futura a varios puntos. En primera medida, hacer extensivo la realización estudios similares, con metodologías mixtas, para la descripción de las percepciones de docentes, directivos y estudiantes de CLEI acerca de aspectos clave en la gestión académica que puedan potencializar el proceso educativo para adultos en términos metodológicos y estratégicos pedagógicos, así como sobre la innovación y flexibilización. En segundo lugar, explorar las diferentes formas y prácticas en las que se ha estado implementando las TIC, acciones exitosas y oportunidades de mejora, dentro de la andragogía. En tercer lugar, explorar las condiciones laborales y de gestión docente que facilitan o dificultan la gestión académica dentro de los procesos de educación para adultos en CLEI.

Referencias Bibliográficas

Adu, P. (2019). A Step-by-Step Guide to Qualitative Data Coding. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351044516

Arregui, I. G., Chaparro, A. A., & Cordero, G. (2017). El índice de valdiez de contenido (IVC) de Lawshe, para la obtención de validez dee contenido en la constucción de un instrrumento. En J. C. Rodríguez & J. Caso (Eds.), Prácticas de investigación aplicada a contextos educativos. Editorial Universitaria - Universidad de Guadalajara. https://books.google.com.co/books?id=tE4bEAAAQBAJ&pg=PT52&dq=%22%C3%8Dndice+de+Validez+de+Contenido%22&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjf8d-965WJAxVoSDABHaCNEkgQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=%22%C3%8Dndice%20de%20Validez%20de%20Contenido%22&f=false

Arrieta, M. E. (2020). Aprendizaje colaborativo, ayer y hoy [Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Córdoba]. En Arrieta, María Eugenia (2020) Aprendizaje colaborativo, ayer y hoy. Universidad Católica de Córdoba [Tesis de Grado]. https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2660/

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Ausubel, D. P. (2012). The Acquisition and Retention of Knowledge: A Cognitive View. Springer Science & Business Media.

Barajas, J. M. L. (2022). Gestión académica e innovación educativa. Página Seis.

Barragán, C. F. L. (2021). La andragogía y las tecnologías de información y comunicación (TIC). CITAS, 7(1), Article 1. https://doi.org/10.15332/24224529.6864

Bryce, T. G. K., & Blown, E. J. (2024). Ausubel's meaningful learning re-visited. Current Psychology, 43(5), 4579-4598. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04440-4

Cavallo-Bertelet, L. (2023). Estudiar en la adultez: Percepciones de un reto motivacional. Estudios pedagógicos (Valdivia), 49(3), 327-348. https://doi.org/10.4067/s0718-07052023000400327

DANE. (2023). Educación formal EDUC. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal#informacion-2023-por-departamento

Delgado, K. (2023). La educación inclusiva para jóvenes y adultos en América Latina, realidades de un sistema en construcción. Polyphōnía. Revista de Educación Inclusiva, 7(1), 3.

Eichhorn, J. (2022). Survey Research and Sampling. SAGE.

Ezekoka, G. K. (2015). Maximizing the Effects of Collaborative Learning through ICT. Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Educational Technology Conference, IETC 2014, 3-5 September 2014, Chicago, IL, USA, 176, 1005-1011. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.571

Foley, G. (2020). Understanding Adult Education and Training. Routledge.

Goldstone, R. L., Landy, D. H., & Son, J. Y. (2010). The Education of Perception. Topics in Cognitive Science, 2(2), 265-284. https://doi.org/10.1111/j.1756-8765.2009.01055.x

Gómez, B. C. (2023). La Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA) en Colombia: Retos y Perspectivas (Vhs DVV International; Coalición Colombiana por el Derecho a la Educación). https://redclade.org/wp-content/uploads/2023-CCDE-Memorias_Encuentro_Nacional_Colombia_CONFINTEA_VII_2022-2da_edicion.pdf

Grønmo, S. (2019). Social Research Methods: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Primera edición). McGraw Hill Mexico.

Kokkos, A. (2015). The Challenges of Adult Education in the Modern World. Procedia - Social and Behavioral Sciences, The 6th International Conference Edu World 2014 "Education Facing Contemporary World Issues", 7th - 9th November 2014, 180, 19-24. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.079

López, K., & Cardenasso, V. (2022). Enfoques pedagógicos y estrategias didácticas en educación de personas jóvenes y adultas. Revista Realidad Educativa, 2(2), 122-154. https://doi.org/10.38123/rre.v2i2.241

Merleau-Ponty, M. (2013). Phenomenology of Perception. Routledge.

Ministerio de Educación Nacional. (2018). Caracterización de la educación formal para jóvenes y adultos en Entidades Territoriales Certificadas en Educación. https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/rural-adultos/2_Coleccion_Avanzada_Educacion_para_Jovenes_Adultos_Mayores/4_Experiencias_desde_el_territorio/4-4_Caracterizacion_EJA_ETC/1_Guia_caracterizacion_EPJA.pdf

Ortiz, J. P. (2017). Juego, luego soy: Teoría de la Actividad Lúdica. Wanceulen Editorial.

Posada, J. J., & Medina, A. L. (2025). Situación de la educación de personas jóvenes y adultas en Colombia. En Diversos rostros de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas: Una visión desde Universidades Públicas Latinoamericanas (pp. 23-47). Nueva Mirada Ediciones. https://observatorioepja.cl/wp-content/uploads/2025/05/2025Diversos-Rostros-de-la-EPJA-una-vision-desde-universidades-publicas-latinoamericanas.pdf#page=23

Puente, S. O. (2022). Fundamentos de la Andragogía y procesos cognitivos en personas adultas. Revista Ciencia & Sociedad, 2(3), Article 3.

Roselli, N. (2016). El aprendizaje colaborativo: Bases teóricas y estrategias aplicables en la enseñanza universitaria. Propósitos y representaciones, 4(1), 219-280.

Sanabria, P. A. (2024). Propuesta de evaluación en la educación para jóvenes y adultos en la ciudad de Bogotá [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/24644

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Vahos, L. E., Muñoz, L. E. M., & Londoño-Vásquez, D. A. (2019). Teacher´s role in the meaningful learning achievement based on ICT. Encuentros, 17(02). https://doi.org/10.15665/encuent.v17i02.1907

Vela, O. M., Ocampos, G. O., & Remaycuna, A. (2022). Promoción de las mejores pedagogías a partir de la percepción de la gestión educativa. Revista de filosofía, 39(100), 344-353.

Vigotski, L. (2022). Cuadernos de notas. Libros del Zorzal.

Viveros, S. M., & Sánchez, D. L. (2018). La gestión académica del Modelo Pedagógico sociocrítico en la Institución Educativa: Rol del docente. Universidad y Sociedad, 10(5), Article 5.

Recibido: 13-01-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 27 - 35
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

MODELO DIDÁCTICO EN SISTEMAS CONTABLES: POTENCIANDO COMPETENCIAS EN ESTUDIANTES DE CONTADURÍA PÚBLICA

Bravo Yepes, Alexander

Doctorando en Ciencias de la Educación con énfasis en investigación, Evaluación y Formulación de Proyectos Educativos Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Universidad del Sinú Elías Bechara Zainum.

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

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2445-6585

Fuentes Doria, Deivis

Corporación Universitaria Minuto de Dios, deivi.fuentes@uniminuto.edu.co. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.

Correo Electrónico: deivyfuentes.doc@umecit.edu.pa

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0699-286X

RESUMEN: Este artículo se deriva de la investigación doctoral titulada "Modelo didáctico basado en el uso de sistemas de información contable para el desarrollo de las competencias específicas de los estudiantes de contaduría pública de las instituciones de educación superior en Montería, Colombia", cuyo objetivo fue proponer un modelo didáctico basado en Sistemas de Información Contable (SIC) para estudiantes de Contaduría Pública en Montería, Colombia. El estudio se fundamenta en las competencias específicas del contador (Aucancela et al., 2024), SIC (Torres, 2019), modelos didácticos (Jiménez, 1991), teorías del aprendizaje (Piaget, 1936; Ausubel, 1983; Bandura, 1986; Vygotsky, 1978), teorías contables (Mejía et al., 2022) y el procesamiento de la información. Investigación desarrollada bajo un paradigma positivista, enfoque cuantitativo y diseño transeccional, se aplicaron cuestionarios Likert a docentes y estudiantes para caracterizar el proceso enseñanza-aprendizaje y diagnosticar competencias específicas y tecnológicas. La fase analítica validó una cadena de influencia causal: el Modelo Didáctico resultó ser el motor del éxito tecnológico, mostrando una correlación extremadamente fuerte con las Competencias Tecnológicas (r_s = 0,886 ρ = 0,019). Asimismo, se confirmó que la tecnología es un prerrequisito profesional debido a la correlación entre Competencias Tecnológicas y Competencias Específicas Contables (r_s = 0,943 ρ = 0,005). Finalmente, la relación entre el Modelo Didáctico y las Competencias Específicas (r_s = 0,829 ρ = 0,042) ratifica que la optimización metodológica es la estrategia más efectiva para elevar el perfil del egresado del contador público en el municipio de Montería.

PALABRAS CLAVE: Competencias Específicas Contables, Competencias Tecnológicas, Sistemas de Información Contables.

Introducción

La globalización y la cuarta revolución industrial han impulsado un cambio de paradigma educativo, transitando de la mera transmisión de conocimientos hacia un enfoque basado en competencias que prioriza la autonomía del estudiante y el aprendizaje significativo. La formación del profesional de la Contaduría Público adquiere gran importancia estratégica, pues su vínculo con el sector productivo le exigen una alineación directa con los requerimientos de este, y por ende, con los estándares de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Según Aguilar et al. (2023), la Educación se constituye en pieza importante en la sociedad, Mundialmente es esencial para poder transformar el mundo e interconectar en

DIDACTIC MODEL IN ACCOUNTING SYSTEMS: ENHANCING COMPETENCIES IN PUBLIC ACCOUNTING STUDENTS

ABSTRACT: This article is derived from the doctoral research titled "Didactic model based on the use of accounting information systems for the development of specific competencies of public accounting students in higher education institutions in Montería, Colombia," the objective of which was to propose a didactic model based on Accounting Information Systems (AIS) for Public Accounting students in Montería, Colombia. The study is grounded in the specific competencies of the accountant (Aucancela et al., 2024), AIS (Torres, 2019), didactic models (Jiménez, 1991), learning theories (Piaget, 1936; Ausubel, 1983; Bandura, 1986; Vygotsky, 1978), accounting theories (Mejía et al., 2022), and information processing. Developed under a positivist paradigm with a quantitative approach and a cross-sectional design, Likert-scale questionnaires were administered to teachers and students to characterize the teaching-learning process and diagnose specific and technological competencies. The analytical phase validated a chain of causal influence: the Didactic Model proved to be the driver of technological success, showing an extremely strong correlation with Technological Competencies ($r_s = 0.886$, $\rho = 0.019$). Likewise, it was confirmed that technology is a professional prerequisite due to the correlation between Technological Competencies and Specific Accounting Competencies ($r_s = 0.943$, $\rho = 0.005$). Finally, the relationship between the Didactic Model and Specific Competencies ($r_s = 0.829$, $\rho = 0.042$) ratifies that methodological optimization is the most effective strategy to raise the profile of public accounting graduates in the municipality of Montería.

KEYWORDS: Specific Accounting Competencies, Technological Competencies, Accounting Information Systems.

LIDERANÇA INTEGRADORA: QUALIDADES ESSENCIAIS E MARCO TEÓRICO PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

RESUMO: Este artigo deriva da pesquisa de doutorado intitulada "Modelo didático baseado no uso de sistemas de informação contábil para o desenvolvimento das competências específicas dos estudantes de contabilidade pública das instituições de ensino superior em Montería, Colômbia", cujo objetivo foi propor um modelo didático baseado em Sistemas de Informação Contábil (SIC) para estudantes de Contabilidade Pública em Montería, Colômbia. O estudo fundamenta-se nas competências específicas do contador (Aucancela et al., 2024), SIC (Torres, 2019), modelos didáticos (Jiménez, 1991), teorias da aprendizagem (Piaget, 1936; Ausubel, 1983; Bandura, 1986; Vygotsky, 1978), teorias contábeis (Mejía et al., 2022) e no processamento da informação. A investigação foi desenvolvida sob o paradigma positivista, com abordagem quantitativa e delineamento transversal; aplicaram-se questionários do tipo Likert a docentes e estudantes para caracterizar o processo de ensino-aprendizagem e diagnosticar competências específicas e tecnológicas. A fase analítica validou uma cadeia de influência causal: o Modelo Didático revelou-se o motor do sucesso tecnológico, apresentando uma correlação extremamente forte com as Competências Tecnológicas (r_s = 0,886$, $\rho = 0,019$). Da mesma forma, confirmou-se que a tecnologia é um pré-requisito profissional devido à correlação entre Competências Tecnológicas e Competências Contábeis Específicas (r_s = 0,943$, $\rho = 0,005$). Por fim, a relação entre o Modelo Didático e as Competências Específicas (r_s = 0,829$, $\rho = 0,042$) ratifica que a otimização metodológica é a estratégia mais eficaz para elevar o perfil do egresso de contabilidade pública no município de Montería.

PALAVRAS-CHAVE: Competências Contábeis Específicas, Competências Tecnológicas, Sistemas de Informação Contábil.

MODÈLE DIDACTIQUE DANS LES SYSTÈMES COMPTABLES : RENFORCER LES COMPÉTENCES DES ÉTUDIANTS EN COMPTABILITÉ PUBLIQUE

RÉSUMÉ: Cet article est issu de la recherche doctorale intitulée « Modèle didactique basé sur l'utilisation des systèmes d'information comptable pour le développement des compétences spécifiques des étudiants en comptabilité publique des établissements d'enseignement supérieur à Montería, Colombie », dont l'objectif était de proposer un modèle didactique basé sur les Systèmes d'Information Comptable (SIC) pour les étudiants en Comptabilité Publique à Montería, Colombie. L'étude s'appuie sur les compétences spécifiques du comptable (Aucancela et al., 2024), les SIC (Torres, 2019), les modèles didactiques (Jiménez, 1991), les théories de l'apprentissage (Piaget, 1936 ; Ausubel, 1983 ; Bandura, 1986 ; Vygotsky, 1978), les théories comptables (Mejía et al., 2022) et le traitement de l'information. Cette recherche, menée selon un paradigme positiviste, une approche quantitative et un modèle transversal, a utilisé des questionnaires de type Likert auprès des enseignants et des étudiants afin de caractériser le processus d'enseignement-apprentissage et de diagnostiquer les compétences spécifiques et technologiques. La phase analytique a validé une chaîne d'influence causale : le Modèle Didactique s'est révélé être le moteur de la réussite technologique, affichant une corrélation extrêmement forte avec les Compétences Technologiques (r_s = 0,886$, $\rho = 0,019$). De même, il a été confirmé que la technologie est un prérequis professionnel en raison de la corrélation entre les Compétences Technologiques et les Compétences Comptables Spécifiques (r_s = 0,943$, $\rho = 0,005$). Enfin, la relation entre le Modèle Didactique et les Compétences Spécifiques (r_s = 0,829$, $\rho = 0,042$) ratifie que l'optimisation méthodologique constitue la stratégie la plus efficace pour rehausser le profil des diplômés en comptabilité publique dans la municipalité de Montería.

MOTS-CLÉS: Compétences Comptables Spécifiques, Compétences Technologiques, Systèmes d'Information Comptable.

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

una economía competitiva. Desde el ámbito local, autores como Manrique (2018) resaltan que la formación se convierte en el equilibrio de estandarización global con la realidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que están comprenden un porcentaje importante en el sector productivo de nuestro país.

Partiendo de lo anterior, en Colombia la realidad presenta desafíos críticos y de relevancia. El Banco Mundial (2021) a través de su informe ROSC que en lo que concierne a la educación contable, esta se constituye en una de las áreas con menor evolución en las últimas décadas, resaltando una adopción solo parcial de los Estándares Internacionales de Educación (IES). Ante esta necesidad imperativa de actualizar la acción curricular, Rojas et al. (2021) sostienen que es fundamental producir una analogía dinámica entre conocimientos y habilidades que trascienda la visión teórica y responda a las necesidades humanas y sociales del sujeto contable. Por ello, la formulación de competencias específicas que integren las nuevas "habilidades duras" tecnológicas se convierte en una prioridad para evaluar la calidad de los programas académicos en el país.

Bajo este escenario, el presente artículo divulga los resultados de una investigación doctoral cuyo propósito fue proponer un modelo didáctico basado en el uso de Sistemas de Información Contable (SIC) para potenciar competencias específicas en estudiantes de Montería, Colombia. Metodológicamente, el estudio se rigió por un paradigma positivista y un enfoque cuantitativo de tipo proyectivo, analizando la relación causal entre la didáctica aplicada y el desempeño técnico. El documento se soporta bajo una fundamentación teórica y un diseño transeccional, mediante el cual se pudo caracterizar la población y procesar estadísticamente la información recolectada en las diferentes instituciones de educación superior del municipio de Montería Córdoba Colombia.

Por consiguiente, se resaltan hallazgos del estudio muy relevantes que validan estadísticamente, la esencia misma del modelo didáctico propuesto que se convertiría en el epicentro y/o motor principal que impulsa la formación digital en los estudiantes, dejando ver una correlación extremadamente fuerte con las competencias tecnológicas ($r_s = 0{,}886$ $\rho = 0{,}019$). En consecuencia, se pudo constatar que la optimización metodológica es la estrategia más efectiva para para dar supremacía al perfil de egreso, estableciendo una relación significativa con las competencias específicas contables ($r_s = 0{,}829$ $\rho = 0{,}042$). Además, los resultados nos solo dan fe de lo efectivo del modelo propuesto, sino que dejan ver una oferta de solución precisa y concreta para cerrar la brecha entre la formación académica y, por ende, las demandas tecnológicas que el mercado laboral contemporáneo exige, lo cual genera una estrecha relación y un diálogo reflexivo entre la praxis educativa y la realidad profesional del que hacer contable.

El presente artículo se organiza de forma secuencial y lógica: da inicio con una fundamentación teórica sobre el aprendizaje, y se encamina con una metodología rigurosa (paradigma, diseño transeccional y análisis estadístico en Montería), enfocándose en la presentación de los resultados del diagnóstico y análisis del estudio.

Así bien, finaliza con una discusión crítica que deja ver la validez del modelo didáctico propuesto, como resultado de pruebas empíricas, permitiendo aportes a la formación integral del contador público.

Fundamentación teórica

Antecedentes Investigativos

Cabe destacar que en la actualidad la literatura científica señala que la formación de contadores debe estar directamente articulada las demandas del mercado laboral y sus necesidades y a la rapidez con que evoluciona el mundo tecnológico que la circunda, convirtiéndose en un reto ineludible para la profesión.

Frente a esta situación, autores como García (2022) señalan que debido a la falta de modelos que integren métodos prácticos y modelos cambiantes entre la academia y la demanda generada por los empleadores, va a persistir una desconexión entre estos, que permita que las universidades entreguen al mercado los profesionales contables idóneos. Como alternativa, se propone el uso de modelos basados en proyectos y Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) lo cual permitirá dar dinamismo al proceso de enseñanza y mejora continua en el rendimiento académico de los educandos. Además, se enfatiza en que la formación del profesional contable está encaminada a una formación integral con actualización constante.

En el contexto colombiano, la realidad refleja retos similares de adaptación. Peña y Delgado (2024) en sus estudios realizados, identifican brechas críticas en la formación contable: manifiestan que alrededor del 70.6% de los egresados no se siente preparado en habilidades tecnológicas, pese a su alta demanda en la industria. Por tanto, y enfocados en sus resultados investigativos, se plantea que debe existir una alineación de la educación por competencias con los Estándares Internacionales de Educación Contable, permitiendo fortalecer el currículo y garantizar pertinencia profesional.

Así bien, existe la necesidad que en la academia se integren herramientas digitales y analíticas, lo que hace más efectivo el vínculo de la contabilidad con tecnología, transparencia y sostenibilidad, convirtiendo al contador en un elemento clave del desarrollo económico y social.

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

Fundamentación Conceptual de la Educación Contable y Tecnológica

La educación, entendida como fuerza que preserva tradiciones y transforma el futuro encuentra en el enfoque por competencias un marco integral que conecta diseño curricular y práctica didáctica con el entorno laboral (Jiménez, 1991). En la profesión, es importante resaltar que las competencias específicas implican habilidades complejas con las cuales se busca resolver problemas de índole contable, las cuales se complementan con competencias tecnológicas actuales que optimizan el proceso de aprendizaje con recursos electrónicos de vanguardia. Su operatividad se materializa en los Sistemas de Información Contable (SIC), que generan información confiable. Para su consecución, es necesario modelos didácticos (Jiménez, 1991) que coloque en función la teoría y práctica, en búsqueda de generar ambientes de comprensión, que permitan una acción reflexiva del docente y el trabajo colaborativo con los educandos.

Así bien, la era digital ha transformado la educación contable, integrando la IA, analítica de datos y TIC como instrumento de interacción académica desde y fuera del aula. Por consiguiente, el Cloud Computing y Big Data se han convertido en instrumentos digitales del trabajo colaborativo, y fortalecer la formación futura de los profesionales contables.

Sustento Teórico de la Formación Contable

Esta investigación se centra en teorías del aprendizaje, las cuales dejan ver como desde el aula en una comprensión se construye el conocimiento. Desde la perspectiva del Constructivismo (Piaget, 1936), se entiende que el estudiante como un agente que construye estructuras mentales al interactuar con su entorno, no se considera, un receptor pasivo en el proceso cognitivo. En contraste, (Ausubel, 1983) con la Teoría del Aprendizaje Significativo, sostiene que con los conocimientos previos del alumno se generan nuevos saberes. Así mismo, el Aprendizaje Social (Bandura, 1986) y la Teoría Sociocultural (Vygotsky, 1978) muestran la importancia que tienen la observación, la imitación y la interacción social que se convierten en mediadores esenciales para la cultura y el saber técnico.

En un segundo eje, se fundamente en que las Teorías Contables propician el marco epistemológico de la disciplina. Las cuales a su vez se dividen en teorías normativas, que según Mejía et al. (2022) está centrada en la utilidad de la información centrándose en principios de justicia y equidad, y teorías positivas, que entienden la contabilidad como un producto de fuerzas sociales y económicas (Kejriwal, 2022). Dentro de estas últimas, destacan la Teoría de la Agencia, que posiciona a la contabilidad como un instrumento de control, y la Teoría de la Información Asimétrica, que la define como un mecanismo para reducir las brechas de información entre gestores y propietarios.

Los resultados investigativos evidencia que la teoría positiva de la contabilidad (Kejriwal, 2022) explica la elección de políticas contables según intereses económicos y presiones externas, pero se limita a describir prácticas sin ofrecer lineamientos normativos, lo que afecta la transparencia y calidad de la información.

Por su parte, Mejía Soto, Vilchez Olivares y Orellano (2022) muestran como resultado investigativo, que la fragmentación teórica de la disciplina y plantean la necesidad de una visión interdisciplinaria que incorpore aspectos sociales, económicos y éticos para consolidar un marco integral y fortalecer la investigación contable.

En síntesis, la Teoría del Procesamiento de la Información deja ver cómo se conecta la psicología cognitiva con la tecnología educativa en nuestros días, demostrando cómo los educandos adquieren, almacenan y recuperan conocimiento. Desde el ámbito de la contaduría pública, reconoce que la tecnología es de gran importancia, y se constituye como herramienta clave para optimizar procesos cognitivos y conlleva a que el educando, tenga mayor dominio de sistemas complejos y se convierta en analista de datos en medio de este mundo digital.

Métodos

El estudio adoptó el paradigma positivista, una postura del conocimiento que resalta la objetividad y la verificación empírica, en la búsqueda de establecer relaciones causales y leyes generales mediante la cuantificación de lo que es objeto de estudio (Hurtado, 2012). Bajo este marco, se adoptó el método hipotético-deductivo, en el orden secuencial de problema, hipótesis, deducción y experimento establecida por Kerlinger y Lee (2002), lo cual tiene como finalidad validar la hipótesis de que un modelo didáctico basado en Sistemas de Información Contable (SIC) contribuye al desarrollo de competencias específicas de la profesión contable. La investigación es de corte proyectiva, la cual tiene la intención de orientar a diseñar propuestas sistemáticas que buscan dar respuesta a necesidades educativas y sociales concretas (Hurtado, 2000, 2008), aplicadas específicamente al programa de Contaduría Pública en Montería, Colombia.

El diseño de la investigación fue transeccional de campo y no experimental, lo que permitió observar los fenómenos en su contexto natural sin manipular las variables (Hernández et al., 2014). El desarrollo investigativo fue dado en tres fases fundamentales: primera fase es descriptiva, apoyada en cuestionarios tipo Likert para diagnosticar la enseñanza y las competencias tecnológicas

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

y específicas; una segunda fase analítica, donde se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para establecer relaciones causales entre las variables; y una última fase, proyectiva, destinada a definir contenidos y estrategias metodológicas.

La población estuvo conformada por estudiantes de sexto semestre y docentes vinculados a asignaturas relacionadas con el objeto de estudio los cuales por articulación con su plan de estudio participar del proyecto, y a seis (6) Instituciones de Educación Superior IES, en Montería. La Muestra estuvo conformada por 21 docentes y 121 estudiantes pertenecientes a seis (6) IES de Montería.

Resultados

Esta sección presenta de forma sistemática los hallazgos que dan respuesta al objetivo central del estudio. Los resultados se exponen siguiendo una lógica secuencial que inicia con la caracterización de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el diagnóstico de las competencias específicas de los estudiantes y la identificación de las competencias tecnológicas de los docentes y estudiantes del programa de contaduría pública de las instituciones de educación superior en Montería, Colombia.

Posteriormente, se detallan las pruebas de correlación estadística que permiten validar la cadena de influencia causal entre el modelo didáctico y el fortalecimiento de las habilidades tecnológicas y específicas. Esta evidencia empírica constituye la base para demostrar cómo la integración estratégica de los Sistemas de Información Contable (SIC) se convierte en el motor de transformación para la excelencia en el perfil de egreso del contador público.

Caracterización de los procesos de enseñanza aprendizaje en el programa de contaduría pública de las instituciones de educación superior en Montería

La caracterización del modelo didáctico en las instituciones de educación superior de Montería refleja un desempeño sobresaliente, con un promedio general que supera los 4,00 puntos en todas sus fases. La Planificación se destaca como la dimensión mejor valorada (4,29), evidenciando una estructura curricular sólida y alineada con las competencias tecnológicas. Le siguen la Evaluación (4,20), percibida como un proceso justo y orientado a la práctica, y la Ejecución (4,10), que, aunque mantiene un nivel alto, presenta un ligero margen de mejora en la puesta en marcha de las actividades diarias. Existe una notable coherencia entre la percepción de docentes (4,33) y estudiantes (4,25), lo que valida la efectividad del diseño pedagógico actual.

Tabla 1

Consolidado de Variables objeto de estudio Promedios por cada dimensión

Variable	Dimensión	Promedio Docentes	Promedio Estudiantes	Promedio General
Modelo Didáctico	Planificación	4,33	4,25	4,29
	Ejecución	4,08	4,12	4,10
	Evaluación	4,25	4,16	4,20
Competencias Específicas Contables	Manejo Operativo de SIC	-	4,37	4,37
	Generación y Análisis de Información Contable	-	4,28	4,28
	Gestión de la Seguridad y la Integridad de la Información	-	4,19	4,19
Competencias Tecnológicas	Dominio de Sistemas de Información Contable (SIC) y Software Específico	4,15	4,15	4,15
	Manejo de Bases de Datos y Seguridad de la Información	4,15	4,17	4,16
	Uso de Herramientas de Comunicación	4,24	4,17	4,20

Fuente: Elaboración propia (2026)

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

Diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias específicas de los estudiantes del programa de contaduría pública de las instituciones de educación superior en Montería

La investigación evidenció que los estudiantes presentan un alto dominio en competencias específicas, destacándose el manejo operativo de los Sistemas de Información Contable (SIC) con la media más alta (4,46). Este nivel de desempeño sustenta la generación y análisis de información contable (4,28), donde los futuros contadores asumen un rol estratégico al proponer soluciones financieras (4,31). Asimismo, la gestión de la seguridad de la información (4,19) refleja conciencia sobre gobernanza y respaldo de datos, aunque se identifican oportunidades de mejora en la trazabilidad y auditoría de registros contables.

Identificación de las competencias tecnológicas de los docentes y estudiantes del programa de contaduría pública de las instituciones de educación superior en Montería

La investigación confirma que la principal fortaleza tecnológica de los estudiantes es el dominio práctico del software contable. Sin embargo, se detecta una debilidad crítica: la familiarización con Big Data y visualización de datos obtuvo la calificación más baja (3,93), por debajo del umbral de 4,00. Esto evidencia que, aunque la formación en herramientas tradicionales y en SIC es sólida, resulta imprescindible integrar recursos de Business Intelligence (como Power BI o Tableau) para responder a las exigencias actuales de análisis de grandes volúmenes de datos en los mercados globales.

Relación existente entre los procesos de enseñanza-aprendizaje actuales, el nivel de desarrollo de las competencias específicas en el uso de Sistemas de Información Contable (SIC), y las competencias tecnológicas de docentes y estudiantes.

Aquí se establece la relación existente entre los procesos de enseñanza-aprendizaje actuales, el nivel de desarrollo de las competencias específicas en el uso de Sistemas de Información Contable (SIC), y las competencias tecnológicas de docentes y estudiantes.

A continuación, se detallan los promedios por cada dimensión en las variables objeto de estudio.

Tabla 2

Promedios de las variables por Institución Educativa

IES	Modelo Didáctico Basado en SIC	Competencias Específicas Contables	Competencias Tecnológicas
IES1	3,92	4,3	3,89
IES2	4,32	4,36	4,33
IES3	3,93	3,38	3,35
IES4	4,55	4,59	4,59
IES5	4,24	4,38	4,33
IES6	4,03	4,2	4,19

Fuente: Elaboración propia (2026)

La tabla siguiente muestra los resultados del estudio de correlación entre las variables Modelo didáctico (Proceso de enseñanza aprendizaje) y Competencias Tecnológicas.

Tabla 3

Resultados coeficiente de correlación de Spearman Modelo didáctico (Proceso de enseñanza aprendizaje) VS Competencias Tecnológicas

Correlaciones			Modelo Didáctico Basado en SIC Proceso de Enseñanza Aprendizaje	Competencias Tecnológicas
Rho de Spearman	Modelo Didáctico Basado en SIC Proceso de Enseñanza Aprendizaje	Coeficiente de correlación.	1,000	,886*
		Sig. (Bilateral)	-	,019
		N	6	6
	Competencias Tecnológicas	Coeficiente de correlación.	,886*	1,000
		Sig. (Bilateral)	,019	-
		N	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia (2026)

El análisis de la correlación de Spearman establece una conclusión categórica y estadísticamente robusta sobre la relación entre la variable del Modelo Didáctico basado en Sistemas de Información Contable (SIC) y la variable Competencias Tecnológicas.

El coeficiente de correlación de Spearman (r_s) obtenido es de 0,886. Este valor indica una correlación monotónica positiva extremadamente fuerte entre ambas variables. En términos de rangos, esto significa que las instituciones que optan por tener un Modelo Didáctico superior (alta planificación, buena ejecución y evaluación) tienden a un mejor desarrollo de las competencias tecnológicas en su comunidad académica.

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

Lo más relevante de este resultado es su significación estadística. El valor de significación bilateral (ρ) es de 0,019. Dado que 0,019 es inferior al umbral crítico de 0,05, se concluye que la correlación es estadísticamente significativa.

La combinación de una magnitud tan alta (r_s = 0,886) con la significación estadística establece que el Modelo Didáctico es el principal factor impulsor del éxito tecnológico en la formación contable. Las implicaciones son las siguientes:

- Validación de la Estrategia: El esfuerzo metodológico por integrar el SIC activamente (a través de prácticas guiadas, casos de estudio y uso de recursos digitales) es la estrategia más efectiva para garantizar que los estudiantes dominen el software y la gestión de datos.
- Enfoque de Mejora: Para elevar el nivel de Competencias Tecnológicas, las instituciones deben enfocarse en optimizar y mantener la calidad del diseño, ejecución y evaluación del modelo de enseñanza.

La tabla siguiente muestra los resultados del estudio de correlación entre las variables Competencias Específicas Contables y Competencias Tecnológicas.

Tabla 4

Resultados coeficiente de correlación de Spearman Competencias Específicas Contables VS Competencias Tecnológicas

Correlaciones			Competencias Específicas Contables	Competencias Tecnológicas
Rho de Spearman	**Competencias Específicas Contables**	Coeficiente de correlación.	1,000	,943**
		Sig. (Bilateral)	-	,005
		N	6	6
	Competencias Tecnológicas	Coeficiente de correlación.	,943**	1,000
		Sig. (Bilateral)	,005	-
		N	6	6
***. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)**				

Fuente: Elaboración propia (2026)

El análisis de la correlación de Spearman establece una conclusión estadísticamente definitiva sobre la interdependencia entre el desarrollo de las Competencias Específicas Contables y el dominio de las Competencias Tecnológicas en los docentes y estudiantes del programa de Contaduría Pública. El coeficiente de correlación de Spearman (r_s) obtenido es de 0,943. Este valor indica una correlación monotónica positiva, casi perfecta y extraordinariamente fuerte entre las dos variables. Esta magnitud sugiere que el ordenamiento de las instituciones (o unidades de análisis) en función de su nivel de Competencias Específicas Contables es prácticamente idéntico a su ordenamiento en función del nivel de Competencias Tecnológicas. En términos funcionales, esto significa que el desarrollo de la habilidad técnica y el desarrollo del conocimiento contable especializado están intrínsecamente ligados. El hallazgo es respaldado por una fuerte evidencia estadística, ya que el valor de significación bilateral (ρ) es de 0,005. Dado que este valor es muy inferior al umbral crítico de 0,0, se concluye que la correlación es altamente significativa.

La adquisición de competencias contables ya no es separable de la adquisición de competencias tecnológicas. El alto dominio percibido en el Registro y Captura de Datos (4,46) y en el Análisis e Interpretación de reportes (4,31) solo puede explicarse porque los estudiantes están utilizando el software como el medio indispensable para aplicar la teoría contable.

El Modelo Didáctico no debe tratar la tecnología como un complemento, sino como el vehículo principal para la enseñanza de la contabilidad. Al ser la correlación tan alta, mejorar la enseñanza del SIC (Modelo Didáctico) mejora directamente la Competencia Específica Contable.

El alto desarrollo de competencias como la Generación de Reportes Oficiales (4,27) y la Configuración y Parámetros (4,34) valida que el dominio de las funciones del software (Competencia Tecnológica) es el que permite ejecutar con excelencia las tareas profesionales (Competencia Contable).

La tabla siguiente muestra los resultados del estudio de correlación entre las variables Modelo didáctico (Proceso de enseñanza aprendizaje) y Competencias Específicas Contables.

Tabla 5

Resultados coeficiente de correlación de Spearman Modelo didáctico (Proceso de enseñanza aprendizaje) VS Competencia

Correlaciones			Competencias Específicas Contables	Competencias Tecnológicas
Rho de Spearman	**Modelo didáctico (Proceso de enseñanza aprendizaje)**	Coeficiente de correlación.	1,000	,829*
		Sig. (Bilateral)	-	,042
		N	6	6
	Competencias Específicas Contables.	Coeficiente de correlación.	,829*	1,000
		Sig. (Bilateral)	,042	-
		N	6	6
***. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)**				

Fuente: Elaboración propia (2026)

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

El análisis de correlación de Spearman ofrece una validación estadística concluyente sobre la relación entre el Modelo Didáctico Basado en SIC y el desarrollo de las Competencias Específicas Contables. Este hallazgo no solo confirma una fuerte asociación, sino que establece un soporte empírico robusto para el objetivo general de proponer un modelo didáctico de intervención.

El estudio mostró un coeficiente de correlación bastante fuerte (r_s = 0,829), lo que deja ver una estrecha relación positiva y muy significativa entre el Modelo Didáctico basado en SIC y la generación de competencias específicas contables. El valor de significancia (p = 0,042 < 0,05) rechaza la hipótesis nula y le da validez a la calidad del diseño metodológico, presentándolo como un factor estratégico en la formación contable de los futuros profesionales de este oficio.

Los resultados alcanzados tienen su fundamento en la Teoría del Procesamiento de la Información, la cual ilustra que el aprendizaje efectivo requiere de una organización y manipulación datos de forma coherente, para la construcción de un conocimiento significativo. En este escenario, el Modelo Didáctico se convierte en una estructura que convierte la teoría en práctica, es decir, constructos contables en habilidad práctica medible, mediado por los Sistemas de Información Contable (SIC). Por consiguiente, la tecnología debe dejar de ser un recurso auxiliar para convertirse en el vehículo central de enseñanza, que lo revelan los hallazgos, dado por la correlación casi perfecta entre competencias tecnológicas y competencias específicas contables (r_s = 0,943).

Así bien, el modelo didáctico fortalece las competencias tecnológicas, por ende, genera competencias contables. Desmostando alto dominio de los educandos en el manejo operativo de los SIC y en el análisis e interpretación de reportes mediante herramientas tecnológicas.

Discusión

Los resultados muestran una articulación sólida entre el diseño de la formación contable, las competencias profesionales y la infraestructura tecnológica, lo que genera la necesidad de una restructuración integral de la enseñanza. Demostrando, que los medios tecnológicos son generadores de competencias especificas exitosas.

Por consiguiente, en Montería, las IES alcanzaron un desempeño destacado en el Modelo Didáctico, siendo la planificación (4,29) su mayor fortaleza. Lo que permite cerrar la brecha entre universidad y mercado laboral desde una excelente planeación curricular, respondiendo a los retos de automatización e industria, que fueron expuestos en la literatura previa en este estudio.

El sustento probatorio de este estudio se evidencia en estadísticas contundente. Siguiendo la línea de Ases et al. (2023), quien sostiene que la integración tecnológica estructurada es sinónimo del éxito profesional, este estudio halló una correlación de Spearman extremadamente fuerte ($\rho = 0,886$) y significativa ($p = 0,019$) entre el Modelo Didáctico y las Competencias Tecnológicas. Aún más revelador es el vínculo casi perfecto entre las Competencias Tecnológicas y las Competencias Específicas Contables ($\rho = 0,943$), lo que establece que el dominio del software ya no es un accesorio, sino un prerrequisito inseparable del ejercicio profesional. Mientras que autores como Peña y Delgado (2024) advierten que en Colombia la formación tecnológica suele percibirse como insuficiente, el modelo aplicado en Montería destaca por su alta efectividad en la transferencia de habilidades prácticas, especialmente en el Manejo Operativo de SIC (4,37) y la generación de análisis financieros estratégicos.

No obstante, la investigación identifica un área crítica para la transformación digital: la Familiarización con Big Data y Visualización de Datos, que obtuvo la media más baja del estudio (3,93). Este resultado es vital, pues indica que, si bien se dominan las TIC tradicionales definidas por Sandi & Diaz (2018), existe una necesidad imperativa de evolucionar hacia tecnologías emergentes como la analítica de datos y el Cloud Computing. En consecuencia, la propuesta del nuevo Modelo Didáctico debe orientarse a fortalecer la praxis mediante metodologías activas y el uso de herramientas de Business Intelligence (como Power BI o Tableau). Solo mediante la integración de grandes volúmenes de datos y el fortalecimiento de la visión forense en la auditoría de sistemas, se podrá consolidar un perfil profesional capaz de mitigar la racionalidad limitada y generar el valor estratégico que exige la globalización contable actual.

Propuesta: Modelo Didáctico de Inmersión Tecnológica y Analítica (MDITA)

El fruto de este estudio se materializa en el Modelo Didáctico de Inmersión Tecnológica y Analítica (MDITA), un marco metodológico diseñado para redefinir la enseñanza de la Contaduría Pública en Montería. Esta propuesta deja en evidencia la necesidad del uso del Sistema de Información Contable (SIC), no solo como herramienta de registro, sino, transformándolo en el eje central del análisis estratégico y la toma de decisiones en el sector empresarial. El MDITA responde directamente a la evidencia estadística de la investigación, la cual demostró que la calidad del modelo didáctico impulsa significativamente las competencias tecnológicas (r_s = 0,886 ρ = 0,019). y que estas, a su vez, son un prerrequisito casi perfecto para el desarrollo de las competencias específicas contables (r_s = 0,943 ρ = 0,005).

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

La fundamentación de la propuesta descansa en la Teoría de la Utilidad Informativa (Mejía et al., 2022), que exige que la contabilidad proporcione datos útiles para la gestión. Aunque los estudiantes muestran un alto dominio operativo (4,46 en registro de datos), el estudio identificó un déficit crítico en la Familiarización con Big Data y Visualización de Datos (3,93). Para superar este rol meramente transaccional, el MDITA se apoya en la Teoría del Procesamiento de la Información, exigiendo que el estudiante manipule y organice grandes volúmenes de datos a través de herramientas de Business Intelligence, garantizando así la construcción de un conocimiento nuevo y significativo.

La propuesta busca potenciar competencias estratégicas y el uso de Big Data mediante la validación del modelo MDITA. Se plantean tres metas: mejorar la ejecución metodológica (de 4,10 a más de 4,30), integrar módulos de analítica avanzada y asegurar la gobernanza de datos con simulaciones de auditoría forense. Los beneficiarios directos son estudiantes y docentes, e indirectos el sector empresarial de Montería. La implementación se organiza en un año con fases de diseño curricular, formación docente, piloto y evaluación. Los productos incluyen un documento Maestro, módulos de analítica y certificación docente, con inversión estimada de 31 millones de pesos.

Conclusiones

La fase descriptiva del estudio arrojo contrastes importantes en la formación contable en la ciudad de Montería. Se evidenció que las IES han respondido de manera positiva al crecimiento y evolución de la tecnológica, alcanzando un desempeño sobresaliente en el Modelo Didáctico, donde la planificación es la dimensión más fuerte en el proceso investigativo. Este resultado mostró alto dominio del manejo operativo de los Sistemas de Información Contable (SIC) y en la eficiencia en el proceso sistémico de registro y captura de datos, demostrando la solidez técnica de la mano de la pedagógica (enseñanza-aprendizaje) en el contexto local.

En contraste con la tendencia nacional que reportan Peña y Delgado (2024), quienes señalan insuficiencia en la formación tecnológica general, sugiriendo que el modelo aplicado en Montería es altamente efectivo para la generación de habilidades prácticas fundamentales en el ejercicio profesional.

No obstante, la familiarización con Big Data y visualización de datos presenta el nivel de desarrollo más bajo. Esta deficiencia competitiva indica que la formación en nuestros días permanece anclada en las TIC tradicionales (Sandi & Diaz, 2018), sin lograr sumergirse a las nuevas tecnologías emergentes de la era digital contemporánea. Para que el contador público responda eficazmente a la Teoría de la Utilidad Informativa (Mejía et al., 2022), es imperativo que su perfil trascienda el registro operativo y se oriente hacia la analítica de datos. Solo mediante la capacidad de determinar tendencias y mitigar las limitaciones de la Teoría de la Racionalidad Limitada (Kejriwal, 2022), los egresados podrán convertirse en asesores estratégicos capaces de optimizar la toma de decisiones en entornos de alta complejidad.

El análisis confirma que la metodología es el motor tecnológico clave en la formación contable. Se halló una correlación muy fuerte y significativa entre el Modelo Didáctico y las Competencias Tecnológicas (r_s = 0,886; p = 0,019), lo que demuestra que el diseño y la ejecución didáctica son las vías más efectivas para fortalecer el dominio del software y la gestión de datos en los estudiantes.

Asimismo, la investigación que la tecnología como un prerrequisito profesional ineludible en el proceso de formación contable. La correlación entre las Competencias Tecnológicas y las Competencias Específicas Contables (r_s = 0,943, p = 0,005), demuestra que, que el dominio del software es condición necesaria para la excelencia profesional. Asimismo, la relación significativa entre el Modelo Didáctico y las Competencias Contables (r_s = 0,829; p = 0,042) valida que la optimización metodológica es la acción estratégica con mayor impacto en el perfil de egreso.

En síntesis, estos hallazgos fundamentan la transición hacia un Modelo Didáctico de Inmersión Tecnológica y Analítica, consolidándose como el eslabón necesario para que los futuros contadores públicos alcancen las competencias estratégicas que demanda el siglo XXI.

Referencias Bibliográficas

Aguilar-Forero, N., Díaz-Marín, J. S., & Velásquez-Niño, A. M. (2023). Trayectoria, prácticas y aportes de la educación para la ciudadanía mundial en Colombia. Revista Colombiana De Educación, (88), 278–298. https://doi.org/10.17227/rce.num88-13725

Ases, M. J. M., Yansapanta, K. A. P., Ases, A. N. G., & Manotoa, B. P. M. (2023). transformación digital en la enseñanza de contabilidad: integración de tics en la educación superior. Revista Ciencia Innovadora, 1(1), 56-67.

Aucancela Guagcha, J. P., Zapata Sánchez, P. E., & Moreno Narváez, V. P. (2024). Contadores del siglo XXI: desarrollo de competencias profesionales para la industria 4.0. Conrado, 20(99), 179-186.

Ausubel, D. (1983). Teoría del aprendizaje significativo. Fascículos de CEIF, 1(1-10), 1-10.

Banco Mundial. (2021). Informe ROSC sobre contabilidad y auditoría en Colombia: Avances y recomendaciones.

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

https://incp.org.co/wp-content/uploads/2022/06/Informe-ROSC-1.pdf

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. (Traducido al español en 1987 con el título Pensamiento y acción: fundamentos socia-les. Editorial Martínez Roca).

Científica General José María Córdova, 16(24), 131-153.

García Bacuilima, Jorge Luis (2022). Modelo de Aprendizaje Basado en Proyectos para el desarrollo de competencias de contabilidad: aplicación en la UPS. Tesis (Doctoral).

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014.). Metodología de la Investigación. Sexta edición. México, D.C.: Mac. Graw–Hill.https://doi.org/10.21830/19006586.336

Hurtado de Barrera, J. (2000). Investigación holística. Obtenido de La investigación proyectiva: http://investigacionholistica. blogspot. com/2008/02/la-investigacin-proyectiva. html.

Hurtado de Barrera, J. (2008). El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación. Caracas: Quiron-Sypal.

Hurtado, Jacqueline. (2012). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Séptima Edición. Caracas: Ediciones Quirón.

Jiménez, B. (1991): Los sistemas y modelos didácticos. En A. Medina y M. L. Sevillano. Didáctica-adaptación. El curriculum-. Fundamentación, diseño, desarrollo y evaluación.

Kejriwal, M. A. (2022). Positive accounting theory: a critical evaluation.International Journal of Health Sciences,6(S3), 4500–4509. https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.6886

Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento (4a ed., I. Mora y L. E. Pineda, trads.) México: McGraw-Hill.

Manrique Ramírez, F., (2018). Los cuerpos dóciles: caso de la educación contable. Revista. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8692977

Mejía Soto, E., Vilchez Olivares, P., & Orellano, J. C. (2022). Reflexiones y desafíos de investigación contable: hacia la consolidación de la teoría general contable. Revista Venezolana De Gerencia, 27(7), 360-374. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.24

Piaget, J. (1936). La teoría del desarrollo cognitivo de Jean Piaget . https://www.academia.edu/38975822/Teor%-C3%ADa_del_desarrollo_cognitivo_de_Piaget

Rojas Peña, O. D., & Delgado-Sánchez, V. P. . (2024). Análisis de las Competencias Tecnológicas en los Programas de Contaduría Pública en Colombia: Implicaciones para el Desarrollo Sostenible. Reflexiones Contables, 7(1), 44–59. https://doi.org/10.22463/26655543.4430

Rojas-Rojas, W., Ospina-Zapata, C. M., Cardona, J. D., Ocampo-Salazar, C. A. y García, D. (2021). Perspectivas para la reconceptualización de la Contabilidad en el marco de las necesidades humanas. Innovar, 31(82), 223–244. https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98424

Sandí, J., & Díaz, A. (2018). Revisión y análisis sobre competencias tecnológicas esperadas en el profesorado en Iberoamérica. Edutec.

Torres Gallardo, A. (16 de abril de 2019). Elementos de un sistema de información contable efectivo. Quipukamayoc, 27(53), 73-79. Obtenido de https://doi.org/10.15381/quipu. v27i53.15988

Vygotsky, L. (1978). Mind in society: the development of higher psychological processes. Cambridge: Harvard University Press.

Recibido: 30-12-2025. **Aceptado**: 06-04-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 36 - 42
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL

Nilson E. Chirinos Q.

Técnico Superior Universitario en Informática, Ingeniero de Sistemas, Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Doctor en Ciencias Gerenciales, Participante del Programa de Postdoctorado Gerencia en las Organizaciones, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela.

Correo Electrónico: nilson2021@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5751-2352

Alba B. Rincón F.

TSU en Administración de Empresas (I.U.T. Pedro Emilio Coll), Lcda. Comunicación Social (URBE), MSc en Gerencia de Mercadeo (URBE), Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE), Participante del Postdoctorado en Gerencia en las Organizaciones (URBE).

Correo Electrónico: albabelenrincon@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0052-5812-0852

Mariela Fox

Odontóloga, Magister Scientiarum en Administración del Sector Salud, mención Epidemiología, Doctora en Ciencias Odontológicas, Participante del Programa de Postdoctorado en Gerencia en las Organizaciones, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela.

Correo Electrónico: mariela.fox@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1621-4516

RESUMEN: La investigación tuvo como propósito analizar la importancia de la gestión de los procesos organizativos para la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial. Metodológicamente es documental bajo el paradigma cualitativo, utilizando la observación como técnica de recolección de datos, realizándose una revisión documental bibliográfica en tres áreas centrales que guardan relación con procesos organizativos, sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, apoyándose en las investigaciones de Arias, J y Cano, V. (2024), Arias, M y Coria, C. (2024), Azúa, D y Jara, L (2024), Barrueto, M y Marchena, O (2024) y Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E y Gregori , A (2024), entre otros autores versados en el tema. Se seleccionó el método cualitativo, pues permite, recopilar información sobre el tema en investigación, para generar nuevos conocimientos, como resultados en la recolección, organización o análisis sobre la información obtenida. realizándose una búsqueda bibliográfica sistemática en Google academic, Scielo, Redalyc, Dialnet, limitándose a los idiomas inglés, castellano. Se concluye que existe una relación estrecha entre los procesos organizativos, la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, de manera que los primeros inciden en los segundos y viceversa, por lo cual el llamado es a trabajar de manera articulada para lograr los objetivos y metas trazadas, pues, en caso contrario, las operaciones serían inviables en el tiempo y no habría legado a las nuevas generaciones.

PALABRAS CLAVE: procesos organizativos, desarrollo sostenible, sustentabilidad empresarial.

Introducción

Los procesos organizativos son herramientas para conducir a las organizaciones, por lo tanto, es crucial diseñar e implementar estrategias conducentes hacia la sostenibilidad y sustentabilidad,

THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PROCESSES FOR CORPORATE SUSTAINABILITY AND VIABILITY

ABSTRACT: The purpose of this research was to analyze the importance of managing organizational processes for corporate sustainability and viability. Methodologically, it is a documentary study under the qualitative paradigm, using observation as a data collection technique. A bibliographic documentary review was conducted in three core areas related to organizational processes, sustainability, and corporate viability, supported by the research of Arias, J. and Cano, V. (2024), Arias, M. and Coria, C. (2024), Azúa, D. and Jara, L. (2024), Barrueto, M. and Marchena, O. (2024), and Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E., and Gregori, A. (2024), among other authors well-versed in the subject. The qualitative method was selected because it allows gathering information on the research topic to generate new knowledge, resulting in the collection, organization, or analysis of the information obtained. A systematic literature search was carried out in Google Scholar, SciELO, Redalyc, and Dialnet, limited to English and Spanish languages. It is concluded that there is a close relationship between organizational processes, sustainability, and corporate viability, such that the former affect the latter and vice versa. Therefore, the call is to work in an articulated manner to achieve the goals and objectives set; otherwise, operations would be unfeasible over time and there would be no legacy for future generations.

KEYWORDS: organizational processes, sustainable development, corporate sustainability.

A GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

RESUMO: A pesquisa teve como objetivo analisar a importância da gestão dos processos organizacionais para a sustentabilidade e sustentabilidade empresarial. Metodologicamente, trata-se de um estudo documental sob o paradigma qualitativo, utilizando a observação como técnica de coleta de dados e realizando uma revisão documental bibliográfica em três áreas centrais relacionadas aos processos organizacionais, sustentabilidade e sustentabilidade empresarial, apoiando-se nas investigações de Arias, J. e Cano, V. (2024), Arias, M. e Coria, C. (2024), Azúa, D. e Jara, L. (2024), Barrueto, M. e Marchena, O. (2024), e Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E. e Gregori, A. (2024), entre outros autores especialistas no assunto. O método qualitativo foi selecionado pois permite coletar informações sobre o tema da pesquisa para gerar novos conhecimentos, resultando na coleta, organização ou análise das informações obtidas. Realizou-se uma busca bibliográfica sistemática no Google Acadêmico, SciELO, Redalyc e Dialnet, limitando-se aos idiomas inglês e espanhol. Conclui-se que existe uma relação estreita entre os processos organizacionais e a sustentabilidade empresarial, de modo que os primeiros incidem nos segundos e vice-versa. Portanto, o apelo é para trabalhar de maneira articulada para alcançar os objetivos e metas traçados, pois, caso contrário, as operações seriam inviáveis ao longo do tempo e não haveria legado para as novas gerações.

PALAVRAS-CHAVE: processos organizacionais, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade empresarial.

LA GESTION DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS POUR LA DURABILITÉ ET LA VIABILITÉ DE L'ENTREPRISE

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'importance de la gestion des processus organisationnels pour la durabilité et la viabilité de l'entreprise. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une étude documentaire relevant du paradigme qualitatif, qui utilise l'observation comme technique de collecte de données. Une revue documentaire bibliographique a été réalisée dans trois domaines centraux liés aux processus organisationnels, à la durabilité et à la viabilité de l'entreprise, en s'appuyant sur les travaux d'Arias, J. et Cano, V. (2024), Arias, M. et Coria, C. (2024), Azúa, D. et Jara, L. (2024), Barrueto, M. et Marchena, O. (2024), et Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E. et Gregori, A. (2024), entre autres auteurs spécialisés dans ce domaine. La méthode qualitative a été choisie car elle permet de rassembler des informations sur le sujet de recherche afin de générer de nouvelles connaissances, aboutissant à la collecte, à l'organisation ou à l'analyse des données obtenues. Une recherche bibliographique systématique a été effectuée sur Google Scholar, SciELO, Redalyc et Dialnet, en se limitant aux langues anglaise et espagnole. En conclusion, il existe une relation étroite entre les processus organisationnels, la durabilité et la viabilité de l'entreprise, de sorte que les premiers influent sur les seconds et vice-versa. Par conséquent, l'étude appelle à travailler de manière articulée pour atteindre les objectifs et les buts fixés, faute de quoi les opérations deviendraient inviables à terme et aucun héritage ne serait transmis aux nouvelles générations.

MOTS-CLÉS: processus organisationnels, développement durable, durabilité de l'entreprise.

Recibido: 27-01-2026. **Aceptado**: 08-04-2026

pues el propósito no es solo continuar las operaciones, sino de concebir planes para ofrecer manuales y respaldos como legado a las siguientes generaciones.

Con frecuencia, los procesos organizacionales demandan sostenibilidad y sustentabilidad en una vorágine de eventos disruptivos, los cuales demandan actualización, aun cuando lo innovador no necesariamente es lo mejor, pero es lo más recomendable, por lo tanto, los propios desafíos dinamizan al sector empresarial e inciden es sus decisiones.

En este sentido, la gerencia es fundamental para dirigir las tareas emanadas desde la directiva, toda vez que en la pirámide organizacional ocupa un puesto de confianza el cual le confiere autonomía para liderar los procesos organizativos, para posicionar a la empresa ante la competencia y brindar una excelente experiencia del cliente, quien es su destino principal.

Por otra parte, las investigaciones sobre sostenibilidad se hacen más relevantes en el ámbito mundial, concretamente en lo organizativo y científico. Muchas pequeñas y medianas empresas no son perdurables y su tiempo de vida no supera los cinco años, lo cual refleja el poco éxito obtenido, así como el constante ensayo y error producto de una planificación incapaz de concebir y hacer frente a los riesgos o situaciones sobrevenidas. Cada vez, se hace más palpable la necesidad de emprender con una concepción futurista y perdurable, dejando un legado a nuevas generaciones, por lo tanto, la tarea no es poca cosa en materia de gerencia y sostenibilidad.

La investigación trata de responder precisamente a esa necesidad de sostenibilidad requerida por la sociedad en tiempos donde la dinámica mundial incide fuertemente en las economías pequeñas, las cuales deben reinventarse y forjar nuevas alianzas para reducir la dependencia de un solo mercado, pues este es uno de los mayores riesgos y errores que se cometen, al no aprovechar la diversidad que facilita la competitividad.

Finalmente, es muy importante comprender que las organizaciones se deben a su clientela y a hacer gratificantes sus experiencias, las cuales también determinan los nuevos procesos, por lo tanto, deben considerarse tanto factores internos como externos al momento de realizar cualquier modernización aceptable para todas las partes involucradas. En ese sentido, esta investigación realiza un importante aporte académico – científico y consta del siguiente cuerpo: Resumen, Introducción, Fundamentos Teóricos, Metodología, Hallazgos, Reflexiones Finales y Referencias Bibliográficas.

Fundamentación Teórica

Los procesos organizativos

En primera instancia, Canencio (2025) destaca la importancia de la integración de valores comunitarios y la justicia social como normativa mínima para la comprensión entre todos y la aceptación colectiva, lo cual permitirá dar respuesta a las necesidades surgidas para así unificar estrategias y planes destinados a solventar determinadas vicisitudes.

Por su parte, Quispe et al. (2025) abordan los desafíos cambiantes en el entorno empresarial y destacan la necesidad de adoptar enfoques ágiles, basados en el seguimiento permanente en los objetivos, así como la supervisión diaria sobre los avances en los mismos mediante reuniones o encuentros donde se propicie la participación colectiva para buscar soluciones.

Seguidamente, Bembibre et al. (2024) consideran que, en la disrupción actual, los cambios son la nueva modernidad, por lo tanto, es preciso integrar a las universidades con los propios proyectos de investigación en las organizaciones para aportar soluciones fundamentadas en la teoría y la práctica, pues es una manera ágil para responder a sus demandas.

Así mismo, Caicedo y Grass (2024) consideran que los modelos organizativos determinan la sostenibilidad de las empresas, por lo cual es pertinente aplicarlos en diferentes sectores para tomar las medidas correctivas necesarias y enriquecerlos mientras interactúan con sus practicantes, haciéndolos cada vez más escalables y exportables con el pasar del tiempo.

Para García (2024), los procesos organizativos guardan relación con las circunstancias del entorno y necesidades. Por ello, deben comprender las demandas existentes para adaptarse y responder a ellas. En este sentido, deben diferenciarse, por ejemplo, los intereses de etnias que luchan por reorganizarse después de ciertos conflictos, con respecto a una empresa la cual persigue los mismos propósitos, pero lo hace en forma estratégica para posicionarse ante la competencia.

De acuerdo con Santillán et al. (2024), las circunstancias sobrevenidas, como, por ejemplo, la pandemia COVID-19, determinan los modelos organizativos a implementarse e, incluso, aun siendo muy bien planificados, sufrirán inevitablemente adaptaciones para responder a los desafíos del momento, pues el "papel mojado" lo aguanta todo, pero cuando se va a la práctica real muchas cosas suelen cambiar.

Recibido: 27-01-2026. **Aceptado**: 08-04-2026

Por otra parte, Delgado y Anchundia (2023) consideran que los procesos organizativos dependen de los administrativos y designar los recursos apropiados para las tareas, lo cual lleva implícito el conocimiento en estos últimos sobre sus directrices y objetivos empresariales, por lo tanto, la comunicación efectiva determina el éxito o fracaso en la implementación.

En ese mismo orden de ideas, Blázquez y Amato (2022) respaldan la teoría anterior, otorgando gran importancia a los procesos administrativos, de los cuales dependen los organizativos, por lo tanto, es importante saber designar y delegar funciones en personas competentes para las mismas, lo cual optimiza los recursos y permite su mejor distribución.

Además, Castellanos y Olivares (2021) consideran que la gestión logística determina los procesos organizativos, para lo cual es necesario conocer la opinión de cada actor involucrado mediante las encuestas correspondientes, las cuales determinan los indicadores, estableciéndose los puntos más sensibles a ser atendidos, así como mantener los óptimos.

Seguidamente, García (2021) destaca la importancia de la planificación en los procesos organizativos, considerándola una eta previa e inicial, por lo tanto, es fundamental trabajar disciplinadamente en ella y contar con la participación de todos los colaboradores, obteniendo sus impresiones mediante encuestas u otros instrumentos.

Para finalizar y, como respaldo a algunos autores antes mencionados, Morles (2021) destaca la incidencia de los procesos administrativos sobre los organizativos, para cual es fundamental el liderazgo y compromiso gerencial para conseguir las metas empresariales. Este punto es sumamente importante, pues si no existe identidad con la organización, difícilmente puedan cumplirse los objetivos trazados, lo cual invita implícitamente a realizar mayor entrega y esfuerzos conjuntos.

Para los autores de la presente investigación, los procesos organizativos requieren planificación, administración, seguimiento y generar indicadores para crear métricas a las cuales realizar seguimiento y atender los puntos con mayores debilidades, por lo tanto, se deben designar imparcialmente personas capacitadas para lograr los objetivos.

LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Camastra y González (2025), existe una estrecha relación entre la evolución en la Inteligencia Artificial, la Sostenibilidad y el medio ambiente, pues la primera permite articular varios estudios sobre las otras variables, brindando cuantiosos aportes en poco tiempo, al realizar una rápida, pero extensa comparación entre ellos para obtener sus mejores aportes y beneficios.

En tal sentido, para Arias y Coria (2024), en medio de los diversos desafíos que vive la humanidad, la sostenibilidad se ha vuelto sumamente determinando en cada proceso, por lo tanto, es necesario fortalecer esta variable como legado para las próximas generaciones y el propio medio ambiente, el cual recibe el impacto generado por la actividad comercial.

En el mismo orden, Azúa y Jara (2024) consideran la sostenibilidad como una responsabilidad social adquirida por las empresas debido a sus actividades comerciales. Por ello, los Estados deben solicitar rendición de cuentas y un programa donde cada empresa demuestre sus aportes para la sostenibilidad como condición y garantía para seguir laborando.

Así mismo, Barrueto y Marchena (2024) respaldan lo planteado por los autores anteriores, pues señalan a la sostenibilidad como una responsabilidad empresarial, particularmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales normalmente son eximidas de ciertas cláusulas aplicadas a empresas más grandes, pero se les debe aplicar igualmente.

En otro orden, Carbal et al. (2024) estiman que en la teoría organizacional es necesario incorporar la sostenibilidad como uno de los vértices principales, pues la actividad empresarial genera impactos al entorno donde se desenvuelve. Por ello debe resarcir los daños y contribuir con la preservación del ambiente como legado a las nuevas generaciones.

Seguidamente, Carrasquero (2024) considera que deben implementarse buenas prácticas ambientales como principio de sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), pues sus operaciones abundan en el sector productivo, y lo hacen, entre otras cosas, preferencialmente sobre las grandes empresas, en las cuales pesan mayores regulaciones.

Alineándose con la postura anterior, Granados et al. (2024) consideran que las políticas públicas deben respaldar la sostenibilidad ambiental, aun en sectores poco supervisados en materia de conservación como lo es el turismo, el cual en sí mismo es una actividad contaminante, pero se desestima cuan perjudicial es para el ambiente si no se revierten sus efectos.

Por otra parte, Guzmán et al. (2024) destacan los beneficios agrícolas en la conservación del medio ambiente, al implementar tecnologías novedosas las cuales sustituyen en muchas ocasiones la mano del hombre, generando grandes beneficios al ecosistema. Sin embargo, es muy costosa desde el punto de vista económico y su imple-

Recibido: 27-01-2026. **Aceptado**: 08-04-2026

mentación masiva requiere inversión y apoyo por órganos estatales para hacerla más viable.

Para Martínez et al. (2024) los proyectos destinados a la innovación social se apoyan en tecnologías emergentes, las cuales contribuyen con la sostenibilidad ambiental. En efecto, toda innovación debe incorporar este elemento, el cual no es un valor agregado, sino un requisito de estricto cumplimiento para permitir las operaciones a todas las organizaciones.

Finalmente, Naranjo y Almeida (2024) destacan como las tecnologías digitales contribuyen con la sostenibilidad empresarial, al evitar cuantiosos y costosos recursos físicos. Cabe destacar que, en muchas ocasiones, deben coexistir y alternarse en las organizaciones, pero en la medida posible, es conveniente migrar a procesos digitales, menos costosos y contaminantes.

Para los autores de esta investigación la sostenibilidad organizacional se hace posible al implementar tecnologías con bajo costo y reducido impacto ambiental. Deben crearse políticas públicas que fomenten y regulen la sostenibilidad para conservar el ecosistema y ofrecer un legado a las próximas generaciones, pues, en caso contrario, deberán crear desde el principio sus propios modelos.

La sustentabilidad empresarial

De acuerdo con Espinoza et al. (2025), es necesario lograr un equilibrio entre producción, abastecimiento, calidad y sostenibilidad, pues, aunque las dos primeras variables son esenciales, las últimas no lo son menos, pues garantiza la continuidad del ecosistema y los medios productivos, los cuales, sin darse cuenta, contribuyen con su propio deterioro.

Para Arias y Cano (2024) los procesos financieros inciden directamente sobre la sustentabilidad organizacional. Incluso, es prácticamente de los primeros aspectos a considerar, pues si no se contabilizan las materias primas implementadas, así como las ganancias y pérdidas, se producirá un caos administrativo, dando al traste con la organización.

En este mismo orden, García et al. (2024) estiman que las habilidades gerenciales son determinantes para la sustentabilidad empresarial. Los gerentes deben poseer habilidades en gestión financiera, procesos y personas, siendo éstos los vértices fundamentales para el cimiento organizacional, por lo tanto, en esos cargos deben designarse personas competentes, más no por afinidad.

Por su parte, Hernández (2024) indica que para garantizar la sostenibilidad se hace necesaria la vinculación de las generaciones actuales con los planes futuros, es decir, no es algo construido al azar, sino con planificación, responsabilidad social y compromiso, en lo cual el sector universitario juega un papel fundamental, no solo en investigación, sino también mediante la formación.

Además, Montenegro et al. (2024) sostienen que los insumos agrícolas son altamente contaminantes, pero se les presta poca atención solo por cumplir con las demandas y el abastecimiento. Del mismo modo, Mora et al. (2024) destacan la importancia de adoptar modelos productivos eficaces, cimentados en la economía circular, para aprovechar y reutilizar desechos hasta el mayor grado posible, generando rentabilidad y conservación del ecosistema.

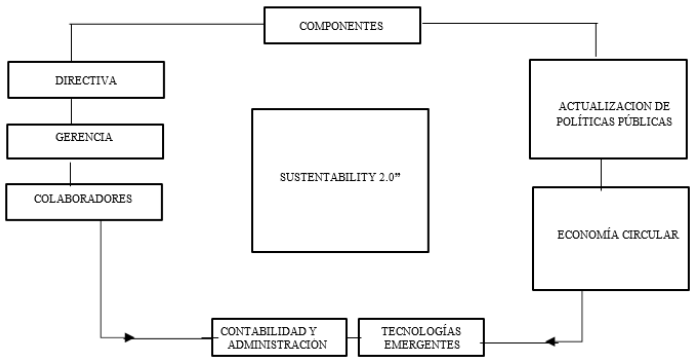
No obstante, Muñoz et al. (2024) enfatizan que la sustentabilidad debe soportarse en indicadores para hacer más medible y gestionable. Sin embargo, Peña (2024) observa a las empresas generando un impacto digital, social y ambiental. Es aquí donde entra un nuevo actor en la escena del cual se habla poco, como lo es el impacto en ese mundo intangible, cuyas repercusiones son poco conocidas y debe prestárseles mucha atención.

Adicionalmente, Quitián y Acevedo (2024) argumentan que la sustentabilidad trasciende a los ámbitos académicos y políticos, por ello, requiere articular diferentes actores para apoyar el empresariado. Así mismo, Rodríguez (2024) considera al normativo como regulador en la sostenibilidad. Por otra parte, la Inteligencia artificial (IA), ha irrumpido en todos los sectores y debe considerarse su uso para optimizar los procesos.

Para los autores de esta investigación, la sustentabilidad empresarial debe adaptarse a las exigencias, desafíos y normativas en cada época, así como debe aprovechar las bondades ofrecidas por las nuevas tecnologías. No son comparables distintas realidades, las cuales cambian a través del tiempo, pues los contextos cambian y es necesario adaptarse a ellos. En base a los resultados obtenidos, los investigadores proponemos el siguiente Modelo Gerencial de Desarrollo Sostenible, adaptable a cada organización, el cual prioriza la actuación de la gerencia como eje fundamental para los procesos organizativos, considerando las políticas públicas, las nuevas tecnologías y las demandas en cada época.

Figura 1

Modelo de Gerencia de Desarrollo Sostenible para orientar los procesos organizativos



Fuente: Chirinos, Rincón y Fox (2025)

Recibido: 27-01-2026. **Aceptado**: 08-04-2026

Figura 1

Línea de acción 1: Inducción gerencial

Abordaje estratégico		
Directiva	Planificación estratégica	
Gerencia	Generación y propagación de directrices	
Colaboradores	Receptores de las inducciones	
Abordaje metodológico		
Centro de la gestión	Actividades	Mecanismos de participación
Capacitación sobre el impacto de las políticas públicas, las nuevas tecnologías, economía circular, los aspectos contables y administrativos para la sostenibilidad y sustentabilidad en los procesos organizativos	• Definir ejes temáticos. • Adiestramiento por parte de expertos en cada eje temático. • Evaluación interna sobre lo aprendido. • Medidas correctivas.	• Dinámicas grupales • Sistema corporativo de sugerencias

Fuente: Chirinos, Rincón y Fox (2025)

Metodología

El enfoque que privilegió el desarrollo de esta investigación fue documental, de corte descriptivo bajo el paradigma cualitativo, utilizando el método hermenéutico, pues el objetivo del estudio deriva de la propia experiencia humana, siendo apropiado para ciencias sociales, centrándose en comprender el sentido de textos, discursos y prácticas sociales de forma profunda, donde la percepción subjetiva es parte del conocimiento, situando los datos en su contexto histórico, social y cultural, lo cual favorece la construcción de conocimiento interpretativo, útil para investigaciones fenomenológicas, narrativas o documentales.

La validez del análisis documental se garantizó mediante la delimitación precisa de los descriptores temáticos y la consulta de fuentes indexadas en bases de datos académicas internacionales. La confiabilidad se aseguró a través de un procedimiento replicable de búsqueda y codificación, sustentado en criterios de inclusión previamente definidos. Por otra parte, la técnica de recolección de datos fue la observación. Así mismo, la metodología utilizada se enfocó en una revisión documental bibliográfica de los procesos de sostenibilidad y sustentabilidad.

Para la selección de la muestra se realizó una búsqueda exhaustiva a través de documentos nacionales e internacionales, libros y artículos científicos de revistas arbitradas reconocidas, con una antigüedad no mayor a 5 años para apoyarse en fuentes recientes, en resumen, para la investigación se revisaron treinta y un (31) legajos analizándose la información recabada, luego de esta exploración y de recoger todos los datos se presentaron los resultados y las reflexiones finales.

Hallazgos

Entre los hallazgos más importantes destacan el poco conocimiento holístico sobre los factores que inciden en los procesos organizativos para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial. Por otra parte, es imprescindible actualizar las políticas públicas en cada país y crear una cultura de economía circular para reutilizar las materias primas en su máxima expresión, evitando desechos y generando rentabilidad. Además, es importante fortalecer los procesos tanto administrativos como contables para asegurar la estabilidad financiera.

Por lo tanto, es primordial trazar un plan estratégico desde la directiva, delegando gerentes capacitados y comprometidos con la organización para articular expertos en diferentes ejes temáticos, quienes realicen inducciones al personal y así formarlos en áreas sumamente sensibles, pero probablemente desconocidas, lo cual les ayude a optimizar su desempeño en beneficio colectivo.

Reflexiones finales

En función de las situaciones relacionadas con esta investigación documental sobre procesos organizativos, se considera que uno de los principales retos exhibidos en las organizaciones es la planificación estratégica, cimentada en las nuevas tecnologías, tales como la inteligencia artificial, así como la formación en ámbitos jurídicos, la reutilización sobre los recursos y aspectos administrativos.

Según lo antes expuesto, las nuevas tecnologías irrumpen como aliadas en las organizaciones, siempre y cuando se les otorgue un uso apropiado. Sin embargo, la inducción gerencial en una constelación organizacional diversa es clave para transmitir apropiadamente los mensajes y conducir hacia las metas, haciéndose evidente que la comunicación se encuentra en una estrecha frontera, la cual tiene la posibilidad tanto de construir como destruir, según el enfoque impartido.

En conclusión, los modelos organizativos son una base fundamental en todas las empresas para hacerlas sostenibles, sustentables y socialmente responsables, atendiendo las demandas del mercado, pero minimizando el impacto negativo generado por su actividad económica, la cual, aun siendo un secreto a voces, genera repercusiones negativas, las cuales deben revertirse en la mayor medida posible para ofrecer un legado a las nuevas generaciones.

Finalmente, el aporte fundamental de esta investigación es que involucra distintas variables, factores y acores los cuales entran en la escena empresarial, dinamizando su producción para hacerla llegar a toda la población. Por

Recibido: 27-01-2026. **Aceptado**: 08-04-2026

ello, la experiencia del cliente, no se mide solo en la calidad del producto, sino también en los servicios prestados por las empresas, así como su compromiso con la sociedad, lo cual incide en su reputación y aceptación, por lo tanto, ningún aspecto debe omitirse ni obviarse para fortalecer los procesos organizativos empresariales, adaptándolos a cada época y sociedad.

Referencias bibliográficas

Arias, J y Cano, V. (2024). Contabilidad de Gestión Ambiental: avances conceptuales para construir una contabilidad para la sustentabilidad. Revista Apuntes Contables. 35 (nov. 2024), 25–47. DOI: https://doi.org/10.18601/16577175.n35.03.

Arias, M y Coria, C. (2024). Sostenibilidad en Acción. Construyendo un Futuro Responsable. RevIISE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas 24 (24). https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/1215

Azúa, D y Jara, L (2024). Adopción de indicadores de sostenibilidad y características de los directorios en Chile post NCG 461. Revista CAPIC Review Vol.22. https://doi.org/10.35928/cr.vol22.2024.222

Barrueto, M y Marchena, O (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. Revista Científica en Ciencias Sociales, ISSN-e 2708-0412, Nº. 6, 2024, 11. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10024202

Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E y Gregori, A (2024). Procesos organizacionales relacionados con la producción científica en la Universidad de Ciencias Médicas Camagüey ac méd espirit [Internet]. 3 de diciembre de 2024 [citado 17 de noviembre de 2025];26. Disponible en: https://revgmespirituana.sld.cu/index.php/gme/article/view/2654

Blázquez, M y Amato, C (2022). EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES. Revista ADENAG, 1(6). Recuperado a partir de https://revista.adenag.org.ar/index.php/ediciones/article/view/57

Caicedo, M y Grass, J (2024). Sostenibilidad en la Transformación Agroindustrial de la Costa Pacífica del Cauca: Modelos Organizativos, Retos y Oportunidades. Revista Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 1228-1255. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10561

Camastra, F y González, R (2025). Inteligencia artificial, sostenibilidad e impacto ambiental. Un estudio narrativo y bibliométrico. Revista Región Científica, 4(1), 2025. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9893078

Canencio, M. (2025). Reconstruir el Territorio desde la Casa: procesos organizativos de la asociación de mujeres mineras afrocolombianas de Zaragoza. Capítulode Libro. Revista Voces de resistencia y escenarios de interpelación: pre - textos para pensar la construcción de paz. 19(5), 173-196. https://doi.org/10.35985/9786287770218.8

Carbal, A., Luna, J y Caraballo, A (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial. Un análisis teórico. Revista de ciencias sociales, ISSN-e 1315-9518, 30. Extra 10 (Especial), 2024, 531-550. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42858

Carrasquero, S (2024). Buenas prácticas ambientales para la sostenibilidad empresarial: un estudio de caso de PYMES en la provincia del Guayas, Ecuador. Revista Universidad y Sociedad.16(1). http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n1/2218-3620-rus-16-01-79.pdf

Castellanos, K y Olivares, M (2021). Procesos organizacionales de la gestión logística en las empresas distribuidoras de productos lácteos. Revista Talento 2113. 45 - 56. https://doi.org/10.33996/talento.v3i1.5

Delgado, Z y Anchundia, J (2023). Procesos administrativos y los objetivos organizacionales de la compañía de taxi ejecutivo Zaracay Express S.A. Revista Ciencia y Desarrollo, 26 (4), 97-108. https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2506

Espinoza, J., Solis, J., Aguirre, A y Frutos, J. (2025). Sostenibilidad y sustentabilidad agronómico y pecuario. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS, 7(1), 134–139. https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i1.1370

García, L (2024). Después del silencio, la lucha por el territorio. Procesos de reorganización y resistencia territorial de comunidades diaguitas del departamento Santa María, Catamarca (2000-2022). Revista Mundo agrario. [online]. 2024,.25(59), e246. ISSN 1515-5994. https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/15155994e246

García, J., Paz, A y Araujo, D (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. Revista de ciencias sociales, 30(1), 2024, 268-283. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655

García, R. (2021). Etapas del proceso de planificación estratégica en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo. TALENTO Revista de Administración. 605. 12 - 29. https://doi.org/10.33996/talento.v3i1.2

Recibido: 27-01-2026. **Aceptado**: 08-04-2026

Granados, M., Flores, Y., Ruiz, M y Tosso, L (2024). Políticas de gestión de sostenibilidad al ecoturismo en Ayacucho, Perú. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, 29(105), 2024, 49-62. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9283004

Guzmán, J., Matuz, M., Arana, J., Lopez, E., Gomez, V y Gonzalez, N (2024). Avances y perspectivas de la agricultura de precisión para la sostenibilidad

agrícola. XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan, 12(24), 1–6. https://doi.org/10.29057/xikua.v12i24.12790

Hernández, A. (2024). Responsabilidad social en el marco de la sustentabilidad en las Instituciones de Educación Superior. Revista UVserva, (17), 196–211. https://doi.org/10.25009/uvs.vi17.2994

Martínez, C., Gómez, D., Barbosa, E, Avellaneda, Z (2024). Tendencias emergentes. Diálogos entre la sostenibilidad ambiental en la gestión de proyectos de innovación social para un futuro sostenible. Revista Ciencia y Sociedad: 49 (2), 2024, 77-87 https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9701713

Montenegro, S., Calderón, L y Parra, B. (2024). Inoculantes biológicos: oportunidades y desafíos para la sustentabilidad agrícola y bioeconomía colombiana. Una revisión. Revista RIAA, ISSN-e 2145-6453, 15(2). https://doi.org/10.22490/21456453.7018

Mora, I., Duarte, H y Duarte, A. (2024). Sustentabilidad y desarrollo económico circular. Revista Científica Yachana, 13(2), 121–135. https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n2.2024.892

Morles, J. (2021). Procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio. Revista Enfoques, 5(17), 55–64. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i17.105

Muñoz, D., Martínez, M y Camacho, A. (2024). Indicadores de sustentabilidad para Áreas Naturales Protegidas. Revista CienciaUAT, 19(2), 25–43. https://doi.org/10.29059/cienciauat.v19i2.1891

Naranjo, F y Almeida, J (2024). Transformación Digital y Sostenibilidad: Un Nuevo Paradigma en la Administración de Empresas. Código Científico Revista De Investigación, 5(E3), 365–391. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE3/323

Peña, Y (2024). Responsabilidad social y empresarial en la era digital. Un enfoque desde la sustentabilidad. Revista Honoris Causa, 16, 4–13. Recuperado a partir de https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/569

Quispe, R., Moreno, D., Villoslada, L y Ruiz, A (2025). Gestión de Procesos: Automatización de procesos para potenciar la eficiencia empresarial. Revista SCIÉNDO, 28(1), 99-108. https://doi.org/10.17268/sciendo.2025.013

Quitián, L y Acevedo, A. (2024). Los mercados campesinos como estrategia de sustentabilidad en los sistemas alimentarios de Cundinamarca, Colombia. Revista De Investigación Agraria Y Ambiental, 15(1), 115-135. https://doi.org/10.22490/21456453.6662

Rodríguez, M. (2024). Reflexiones en torno a la regulación contable vinculada con la sustentabilidad, el greenwashing y la inteligencia artificial. Revista Contabilidad y Auditoría, 59, 49-88. https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.59(30)/3016

Santillán, J., Samaniego, C., Parra, P y Samaniego, F (2024). La Covid-19 en los procesos organizacionales de las universidades públicas de América latina. Tesla Revista Científica, 4(1), e394. https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e394

Recibido: 27-01-2026. **Aceptado**: 08-04-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 43 - 49
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES PRIVADAS

Piedrahita Tovar, Gilzabeth

MSc. Gerencia e Innovación Educativa. Licenciada en Educación Mención Biología.

Correo Electrónico: gilzabeth.piedrahita@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5812-6987

Arroyo Morales, Leida

Docente Titular Universitario. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. MSc. Gerencia de Proyectos de I&D. Especialista en Metodología de la Investigación. Licenciada en Comunicación Social Mención Desarrollo Comunal.

Correo Electrónico: arroyoleida@hotmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9589-1226

RESUMEN: La investigación tuvo como propósito analizar la importancia de la gestión de los procesos organizativos para la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial. Metodológicamente es documental bajo el paradigma cualitativo, utilizando la observación como técnica de recolección de datos, realizándose una revisión documental bibliográfica en tres áreas centrales que guardan relación con procesos organizativos, sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, apoyándose en las investigaciones de Arias, J y Cano, V. (2024), Arias, M y Coria, C. (2024), Azúa, D y Jara, L (2024), Barrueto, M y Marchena, O (2024) y Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E y Gregori , A (2024), entre otros autores versados en el tema. Se seleccionó el método cualitativo, pues permite, recopilar información sobre el tema en investigación, para generar nuevos conocimientos, como resultados en la recolección, organización o análisis sobre la información obtenida. realizándose una búsqueda bibliográfica sistemática en Google academic, Scielo, Redalyc, Dialnet, limitándose a los idiomas inglés, castellano. Se concluye que existe una relación estrecha entre los procesos organizativos, la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, de manera que los primeros inciden en los segundos y viceversa, por lo cual el llamado es a trabajar de manera articulada para lograr los objetivos y metas trazadas, pues, en caso contrario, las operaciones serían inviables en el tiempo y no habría legado a las nuevas generaciones.

PALABRAS CLAVE: procesos organizativos, desarrollo sostenible, sustentabilidad empresarial.

Introducción

La educación constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo social, económico y cultural de las naciones. En este contexto, la gestión escolar adquiere especial relevancia debido a que permite organizar los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios necesarios para garantizar una educación de calidad. De acuerdo con la UNESCO (2015), la gestión escolar integra acciones orientadas al fortalecimiento institucional mediante el liderazgo, la planificación y la participación de la comunidad educativa.

En las últimas décadas, las instituciones educativas han enfrentado transformaciones derivadas de los avances tecnológicos, los cambios sociales y las nuevas exigencias pedagógicas. Estas dinámicas demandan gerentes educativos con competencias capaces de responder de manera eficiente a contextos complejos y

COMPETENCIES OF EDUCATIONAL MANAGERS FOR SCHOOL MANAGEMENT IN PRIVATE INSTITUTIONS

ABSTRACT: The purpose of this research was to analyze the importance of managing organizational processes for corporate sustainability and viability. Methodologically, it is a documentary study under the qualitative paradigm, using observation as a data collection technique. A bibliographic documentary review was conducted in three core areas related to organizational processes, sustainability, and corporate viability, supported by the research of Arias, J. and Cano, V. (2024), Arias, M. and Coria, C. (2024), Azúa, D. and Jara, L. (2024), Barrueto, M. and Marchena, O. (2024), and Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E., and Gregori, A. (2024), among other authors well-versed in the subject. The qualitative method was selected because it allows gathering information on the research topic to generate new knowledge, resulting in the collection, organization, or analysis of the information obtained. A systematic literature search was carried out in Google Scholar, SciELO, Redalyc, and Dialnet, limited to English and Spanish languages. It is concluded that there is a close relationship between organizational processes, sustainability, and corporate viability, such that the former affect the latter and vice versa. Therefore, the call is to work in an articulated manner to achieve the goals and objectives set; otherwise, operations would be unfeasible over time and there would be no legacy for future generations.

KEYWORDS: organizational processes, sustainable development, corporate sustainability.

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES EDUCATIVOS PARA A GESTÃO ESCOLAR EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS

RESUMO: A pesquisa teve como objetivo analisar a importância da gestão dos processos organizacionais para a sustentabilidade e sustentabilidade empresarial. Metodologicamente, trata-se de um estudo documental sob o paradigma qualitativo, utilizando a observação como técnica de coleta de dados e realizando uma revisão documental bibliográfica em três áreas centrais relacionadas aos processos organizacionais, sustentabilidade e sustentabilidade empresarial, apoiando-se nas investigações de Arias, J. e Cano, V. (2024), Arias, M. e Coria, C. (2024), Azúa, D. e Jara, L. (2024), Barrueto, M. e Marchena, O. (2024), e Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E. e Gregori, A. (2024), entre outros autores especialistas no assunto. O método qualitativo foi selecionado pois permite coletar informações sobre o tema da pesquisa para gerar novos conhecimentos, resultando na coleta, organização ou análise das informações obtidas. Realizou-se uma busca bibliográfica sistemática no Google Acadêmico, SciELO, Redalyc e Dialnet, limitando-se aos idiomas inglês e espanhol. Conclui-se que existe uma relação estreita entre os processos organizacionais e a sustentabilidade empresarial, de modo que os primeiros incidem nos segundos e vice-versa. Portanto, o apelo é para trabalhar de maneira articulada para alcançar os objetivos e metas traçados, pois, caso contrário, as operações seriam inviáveis ao longo do tempo e não haveria legado para as novas gerações.

PALAVRAS-CHAVE: processos organizacionais, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade empresarial.

COMPÉTENCES DES RESPONSABLES ÉDUCATIFS POUR LA GESTION SCOLAIRE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'importance de la gestion des processus organisationnels pour la durabilité et la viabilité de l'entreprise. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une étude documentaire relevant du paradigme qualitatif, qui utilise l'observation comme technique de collecte de données. Une revue documentaire bibliographique a été réalisée dans trois domaines centraux liés aux processus organisationnels, à la durabilité et à la viabilité de l'entreprise, en s'appuyant sur les travaux d'Arias, J. et Cano, V. (2024), Arias, M. et Coria, C. (2024), Azúa, D. et Jara, L. (2024), Barrueto, M. et Marchena, O. (2024), et Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E. et Gregori, A. (2024), entre autres auteurs spécialisés dans ce domaine. La méthode qualitative a été choisie car elle permet de rassembler des informations sur le sujet de recherche afin de générer de nouvelles connaissances, aboutissant à la collecte, à l'organisation ou à l'analyse des données obtenues. Une recherche bibliographique systématique a été effectuée sur Google Scholar, SciELO, Redalyc et Dialnet, en se limitant aux langues anglaise et espagnole. En conclusion, il existe une relation étroite entre les processus organisationnels, la durabilité et la viabilité de l'entreprise, de sorte que les premiers influent sur les seconds et vice-versa. Par conséquent, l'étude appelle à travailler de manière articulée pour atteindre les objectifs et les buts fixés, faute de quoi les opérations deviendraient inviables à terme et aucun héritage ne serait transmis aux nouvelles générations.

MOTS-CLÉS: processus organisationnels, développement durable, durabilité de l'entreprise.

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

cambiantes. Hellriegel et al. (2017), sostienen que las competencias gerenciales comprenden conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir organizaciones de manera efectiva.

En América Latina persisten debilidades relacionadas con la formación directiva, la innovación pedagógica y la capacidad de liderazgo en los centros educativos. En Venezuela, estas dificultades se intensifican debido a limitaciones estructurales, económicas y organizacionales que afectan el funcionamiento institucional. Particularmente en las instituciones privadas, la gestión escolar enfrenta desafíos asociados a la planificación estratégica, el liderazgo participativo y la integración comunitaria.

En el estado Zulia, diversas instituciones educativas presentan dificultades vinculadas con la organización administrativa, la comunicación institucional y la adaptación a los cambios educativos contemporáneos. Estas debilidades repercuten en el clima organizacional, la calidad de los procesos pedagógicos y la relación entre la escuela y la comunidad.

En atención a esta problemática, la presente investigación tuvo como propósito analizar las competencias gerenciales para la gestión escolar en instituciones educativas privadas del municipio San Francisco, estado Zulia, a fin de generar reflexiones orientadas al fortalecimiento de la dirección educativa.

Fundamentación Teórica

Competencias Gerenciales

En el ámbito directivo, Hellriegel et al. (2017), conceptualizan las competencias gerenciales como el conjunto de conocimientos y comportamientos que garantizan la efectividad en la planeación y control de recursos. Específicamente en el sector escolar, Núñez et al. (2017), y Cedeño Velazco et al. (2019) coinciden en que estas capacidades facultan a los líderes para optimizar procesos académicos y administrativos, promoviendo una gestión flexible y participativa. Las investigadoras fijan posición con Núñez et al. (2017), entendiendo estas competencias como un conjunto articulado que orienta a las instituciones privadas hacia objetivos estratégicos y calidad educativa, resultandos determinantes para la sostenibilidad y el funcionamiento profesionalizado de los centros escolares.

Tipos de Competencias Gerenciales:

Existen diversos modelos para clasificar las capacidades directivas. De acuerdo a García et al. (2021), existe un enfoque integral centrado en cuatro áreas: académicas, administrativas, comunicativas y humano-sociales. Mientras, Hellriegel et al. (2017), establecen seis categorías: acción estratégica, comunicación, planeación, trabajo en equipo, multiculturalidad y autoadministración. Paralelamente, Alles, M. (2019), distingue entre competencias cardinales (valores), gerenciales y específicas por área. Para fines del estudio, las investigadoras; adoptan la propuesta de García et al. (2021). A diferencia de la visión generalista de Hellriegel et al. (2017), o la estructural de Alles M. (2019), el modelo de García se destaca por su contextualización educativa, equilibrando perfectamente las dimensiones pedagógicas, administrativas y éticas necesarias en el entorno escolar contemporáneo.

Dimensiones de las Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales en el ámbito educativo no son rasgos aislados, sino estructuras multidimensionales. Según Núñez et al. (2017), estas se articulan en tres ejes: manejo de dirección, liderazgo y gestión del cambio. Esta visión estratégica contrasta con la propuesta humanista de Lastra Villalba (2022), quien las organiza bajo los pilares del saber (conocimiento), hacer (procedimiento) y convivir (relaciones). Por otro lado, Torres Ríos y Luján Johnson (2022) ofrecen un enfoque más operativo, centrado en la gestión de procesos, recursos humanos y resultados medibles. Sobre el particular, las investigadoras; fijan posición con Núñez et al. (2017). Su modelo es el más idóneo para la gestión educativa moderna, ya que no solo busca la eficiencia operativa, sino que integra el liderazgo transformacional y la capacidad de adaptación ante entornos dinámicos, preparando al gerente como un verdadero agente de cambio.

Gestión Escolar

La gestión escolar, se erige como el área medular para la creación y sostenibilidad de espacios educativos efectivos. No se limita a la administración de recursos, sino que asegura el funcionamiento de las aulas mediante la organización estratégica de estudiantes, docentes y programas. Según Cárdenas et al. (2022), la gestión educativa es un proceso integral que impacta directamente en el rol pedagógico, exigiendo una transformación e innovación constante, especialmente tras los desafíos de la post-pandemia. Por su parte, Arias Ramos (2024) la define como “un proceso estratégico que integra dimensiones administrativas, pedagógicas y comunitarias para optimizar la enseñanza y la interacción con el entorno”.

Desde otro enfoque, Caro (2025), incorpora una visión más amplia que incluye la adaptación a contextos específicos, el liderazgo, el clima escolar positivo y la colaboración estrecha con las familias para lograr una educación

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

inclusiva. Las investigadoras comparten criterio con Caro (2025), por ser el enfoque más integral y contextualizado. Entendiendo la gestión escolar, como un proceso estratégico, dinámico y multidimensional que integra la planificación y evaluación de recursos para optimizar el funcionamiento institucional, garantizando la adaptabilidad y la articulación colaborativa de toda la comunidad educativa.

Dimensiones de la Gestión Escolar

La literatura especializada coincide en que la gestión no es un bloque monolítico, sino que se divide en áreas de acción interrelacionadas. En este sentido, Cárdenas et al. (2022) identifican tres dimensiones fundamentales: pedagógica (enseñanza), administrativa (recursos) y comunitaria (alianzas sociales). Mientras Arias Ramos (2024) profundiza en esta triada, sosteniendo que forman un sistema donde la eficiencia administrativa proporciona la base para que la pedagogía se centre en el aprendizaje, mientras la comunitaria fortalece el sentido de pertenencia.

Por su parte, Alva Rondón (2022) propone un modelo alternativo centrado en el liderazgo, entendido como motivación, y en la autoevaluación, concebida como reflexión continua. Sobre las dimensiones de la gestión escolar, las investigadoras comparten criterio con la postura de Arias Ramos (2024); ya que se considera que su propuesta equilibra la estructura organizativa con un enfoque de compromiso organizacional y mejora continua, permitiendo que la educación responda de forma sistémica al contexto social.

Funciones Administrativas de la Gestión Escolar

Para que las dimensiones anteriores operen, se requieren funciones técnicas precisas. Hellriegel et al. (2017), proponen las fases clásicas: planeación, organización, dirección y control. Frente a posturas como las de Leithwood et al (2017) o Fullan et al. (2018), quienes centran la administración casi exclusivamente en el liderazgo pedagógico y el aprendizaje profundo. Las investigadoras guardan similitud con la postura de Hellriegel et al. (2017) como base técnica y estratégica. Sin una administración ordenada y estructurada (planeación y control), las innovaciones pedagógicas carecerían de estabilidad. Mientras, la planeación es la función primordial que permite anticipar problemas y asignar recursos con claridad, garantizando un entorno eficiente para el éxito académico y el cumplimiento de las normativas vigentes.

Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y con diseño de campo no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por instituciones educativas privadas del municipio San Francisco, estado Zulia. Mediante un muestreo intencional se seleccionaron cinco instituciones educativas, con una muestra definitiva de cincuenta docentes.

La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta y el instrumento aplicado correspondió a un cuestionario tipo Likert de 42 ítems con cinco alternativas de respuesta. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y presentó una confiabilidad de $\alpha = 0{,}956$ determinada a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva utilizando el software SPSS versión 25, empleándose frecuencias, porcentajes y medias aritméticas para el análisis de las variables competencias gerenciales y gestión escolar.

Resultados

Análisis y Discusión

Los resultados obtenidos evidencian debilidades significativas en las competencias gerenciales y en los procesos de gestión escolar desarrollados en las instituciones educativas privadas analizadas. El análisis estadístico refleja una tendencia predominante hacia valoraciones ubicadas en los niveles deficiente e indiferente, situación que limita el fortalecimiento institucional y la consolidación de procesos educativos orientados a la calidad.

En la Tabla 1 se presentan los resultados correspondientes a la dimensión tipos de competencias gerenciales. La media aritmética general fue de 2,6, interpretada como deficiente, evidenciando limitaciones en el desarrollo de las competencias necesarias para una gestión escolar efectiva.

Las competencias académicas alcanzaron una media de 3,0, correspondiente a un nivel indiferente, indicando un desempeño moderado en aspectos relacionados con la planificación pedagógica y el dominio curricular. Sin embargo, las competencias administrativas (2,5), comunicativas (2,6) y humano-sociales (2,3) reflejaron niveles deficientes, lo que evidencia debilidades en la organización institucional, la comunicación interna y las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas.

Estos resultados coinciden con los planteamientos de García et al. (2021), quienes sostienen que las competencias gerenciales deben integrar capacidades pedagógicas, administrativas y humanas para garantizar una gestión eficiente. Del mismo modo, Barrera Ruza et al. (2024) señalan que el desempeño gerencial basado en competencias

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento institucional y la mejora de los procesos educativos.

Las debilidades observadas sugieren la existencia de una brecha entre el perfil gerencial requerido y el desempeño evidenciado en las instituciones estudiadas. Particularmente, las competencias comunicativas y humano-sociales reflejan dificultades para promover procesos de liderazgo participativo, resolución de conflictos y trabajo colaborativo, elementos considerados esenciales en la gestión educativa contemporánea.

Tabla 1

Tipos de Competencias Gerenciales

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Competencias Académicas del Gerente	20% (fa.10)	18% (fa.9)	14% (fa.7)	34% (fa.17)	14% (fa.7)	3,0 indiferente
Competencias Administrativas	22% (fa.11)	38% (fa.19)	18% (fa.9)	18% (fa.9)	4% (fa. 2)	2,5 deficiente
Competencias Comunicativas	26% (fa.13)	26% (fa.13)	12% (fa.6)	24% (fa.12)	12% (fa.6)	2,6 deficiente
Competencias Humanas-Sociales	20% (fa. 10)	40% (fa.20)	29% (fa.15)	9% (fa.15)	2% (fa. 1)	2,3 deficiente
Promedio General	22%	**30%**	18%	22%	8%	**2,6 Deficiente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

En relación con las dimensiones de las competencias gerenciales, la Tabla 2 muestra una media general de 3,2, correspondiente a un nivel indiferente. Los indicadores manejo de dirección y liderazgo transformacional alcanzaron medias de 3,0 y 3,1 respectivamente, mientras que la gestión del cambio obtuvo una media de 3,7. Aunque los resultados evidencian ciertos esfuerzos institucionales orientados al liderazgo y la dirección, estos no logran consolidarse como prácticas gerenciales estratégicas y sostenidas. La valoración obtenida en gestión del cambio indica disposición hacia la innovación; sin embargo, persisten limitaciones relacionadas con la implementación efectiva de transformaciones organizacionales y pedagógicas.

Estos hallazgos guardan relación con lo planteado por Núñez et al. (2017), quienes afirman que el gerente educativo debe desarrollar competencias asociadas con liderazgo transformacional, toma de decisiones y capacidad de adaptación ante contextos dinámicos. Asimismo, Vega-Armas y Romero-Carazas (2024) identificaron debilidades similares en las competencias directivas de instituciones educativas, particularmente en los procesos de liderazgo y articulación organizacional.

La limitada consolidación de competencias relacionadas con la gestión del cambio representa un aspecto relevante dentro del contexto educativo actual, caracterizado por transformaciones tecnológicas, sociales y pedagógicas permanentes. En consecuencia, las instituciones educativas requieren directivos capaces de promover procesos de innovación y mejora continua que permitan responder de manera efectiva a las exigencias contemporáneas.

Tabla 2

Dimensiones de las Competencias Gerenciales

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Manejo de Dirección	22% (fa.11)	10% (fa.5)	26% (fa.13)	26% (fa.13)	16% (fa.8)	3,0 Indiferente
Liderazgo Transformacional	18% (fa.9)	18% (fa.9)	20% (fa.10)	22% (fa.11)	22% (fa.11)	3,1 Indiferente
Gestión del cambio	22% (fa.11)	14% (fa.7)	22% (fa.11)	20% (fa.10)	22% (fa.11)	3,7 Indiferente
Promedio General	21%	14%	**23%**	22%	20%	**3,2 Indiferente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

Por otra parte, la Tabla 3 presenta los resultados correspondientes a las dimensiones de la gestión escolar. La media general fue de 2,8, interpretada como deficiente, evidenciando limitaciones en los procesos administrativos, pedagógicos y comunitarios desarrollados por las instituciones educativas analizadas. La gestión administrativa obtuvo una media de 2,8, reflejando debilidades en la planificación estratégica, organización de funciones y coordinación institucional. Estos resultados evidencian dificultades para estructurar procesos administrativos eficientes que favorezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En contraste, la gestión pedagógica alcanzó una media de 3,2, correspondiente a un nivel indiferente. Aunque se observan esfuerzos relacionados con el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, estos no se consolidan plenamente debido a limitaciones en el acompañamiento académico, supervisión pedagógica y evaluación continua.

La gestión comunitaria presentó la media más baja (2,4), evidenciando escasa integración entre las instituciones educativas y la comunidad. Esta situación limita la participación de las familias y actores sociales en los procesos institucionales, reduciendo las posibilidades de construir una gestión participativa y contextualizada.

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Los resultados coinciden con los planteamientos de Arias Ramos (2024), quien sostiene que la gestión escolar debe integrar de manera articulada las dimensiones administrativas, pedagógicas y comunitarias para garantizar el fortalecimiento institucional. Del mismo modo, Cárdenas et al. (2022) destacan que la gestión educativa contemporánea exige procesos de innovación, participación y liderazgo orientados a la transformación escolar. Las debilidades observadas en la gestión comunitaria evidencian la necesidad de fortalecer mecanismos de participación social y corresponsabilidad institucional. En este sentido, la ausencia de estrategias de integración limita el desarrollo de una cultura organizacional orientada al trabajo colaborativo y al fortalecimiento del vínculo escuela-comunidad.

Tabla 3

Dimensiones de Gestión Escolar

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Gestión Administrativa	18% (fa.9)	26% (fa.13)	20% (fa.10)	22% (fa.11)	14% (fa.7)	2,8 Deficiente
Gestión Pedagógica	12% (fa.6)	26% (fa.13)	6% (fa.3)	32% (fa.16)	24% (fa.12)	3,2 Indiferente
Gestión Comunitaria	30% (fa.15)	26% (fa.13)	20% (fa.10)	12% (fa.6)	12% (fa.6)	2,4 Deficiente
Promedio General	20%	**26%**	15%	22%	17%	**2,8 Deficiente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

Finalmente, la Tabla 4 presenta los resultados relacionados con las funciones administrativas de la gestión escolar. La media general alcanzó 3,1, correspondiente a un nivel indiferente. Los indicadores planeación, dirección y control obtuvieron medias de 3,0; 3,2 y 3,6 respectivamente, mientras que la organización presentó la valoración más baja con 2,8. Los resultados evidencian que las funciones administrativas se desarrollan de manera moderada, sin consolidarse como fortalezas institucionales. Particularmente, la debilidad observada en la organización afecta la distribución de responsabilidades, la coordinación de actividades y la eficiencia operativa de las instituciones educativas.

Desde la perspectiva de Hellriegel et al. (2017), las funciones administrativas constituyen elementos esenciales para garantizar la planificación, coordinación y evaluación de los procesos organizacionales. Sin embargo, los hallazgos del estudio reflejan una articulación limitada entre dichas funciones, afectando la capacidad institucional para desarrollar procesos sostenidos de mejora continua. Asimismo, los resultados relacionados con la función control evidencian mecanismos de seguimiento insuficientemente sistematizados, lo que dificulta la evaluación permanente de los procesos académicos y administrativos. Esta situación limita la toma de decisiones estratégicas basadas en indicadores verificables y procesos de evaluación continua.

En términos generales, los hallazgos del estudio permiten afirmar que las competencias gerenciales y la gestión escolar en las instituciones educativas privadas estudiadas presentan importantes desafíos relacionados con liderazgo transformacional, planificación estratégica, gestión del cambio y participación comunitaria. En consecuencia, resulta necesario fortalecer la formación directiva mediante programas de actualización profesional orientados al desarrollo de competencias administrativas, comunicativas y organizacionales. Asimismo, se requiere promover modelos de liderazgo participativo, mecanismos de evaluación continua y estrategias de integración comunitaria que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa y al mejoramiento institucional.

Tabla 4

Funciones Administrativas de la Gestión Escolar

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Planeación	16% (fa.8)	24% (fa.12)	12% (fa.6)	34% (fa.17)	14% (fa.7)	3,0 Indiferente
Organización	22% (fa.11)	28% (fa.14)	14% (fa.7)	16% (fa.8)	20% (fa.10)	2,8 Deficiente
Dirección	22% (fa.11)	24% (fa.12)	8% (fa.4)	24% (fa.12)	22% (fa.11)	3,2 Indiferente
Control	12% (fa.6)	18% (fa.9)	4% (fa.2)	24% (fa.12)	42% (fa.21)	3,6 Indiferente
Promedio General	18%	23%	9%	**25%**	**25%**	**3,1 Indiferente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

Conclusiones o Reflexiones

Los resultados de la investigación invitan a una reflexión crítica sobre el ejercicio de la gerencia en las instituciones de educación privada analizadas. El predominio de valoraciones en nivel indiferente evidencia un desempeño que no alcanza estándares óptimos de efectividad. Más que una categoría neutral, este resultado pone de manifiesto un estancamiento gerencial que limita la capacidad institucional para responder de manera estratégica a los desafíos educativos contemporáneos.

Las competencias académicas, administrativas, comunicativas y humano-sociales se ubican en niveles indiferentes, lo que revela una integración insuficiente entre el dominio técnico, la gestión organizacional y las habilidades interpersonales. Esta fragmentación debilita

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

la conducción pedagógica y dificulta la consolidación de equipos de trabajo cohesionados y orientados a metas comunes. De igual forma, el manejo de la dirección y el liderazgo presenta limitaciones en la toma de decisiones estratégicas, aspecto fundamental para proyectar el desarrollo institucional con visión de futuro y sostenibilidad.

Particular relevancia adquiere la valoración deficiente de la gestión del cambio. En escenarios marcados por transformaciones pedagógicas, tecnológicas y sociales, la capacidad de adaptación e innovación constituye un eje esencial del liderazgo educativo. Tal como lo ha señalado la UNESCO, el liderazgo escolar efectivo debe movilizar capacidades colectivas y promover procesos permanentes de mejora. La debilidad en esta dimensión restringe las posibilidades de evolución institucional y de respuesta oportuna ante nuevas demandas.

En cuanto a la gestión pedagógica, el promedio obtenido (M=3,2) la sitúa como parcialmente efectiva, lo que indica la existencia de esfuerzos que no logran consolidarse en prácticas sistemáticas de acompañamiento académico y supervisión formativa. Por su parte, la gestión comunitaria fue valorada como deficiente (M=2,4), evidenciando escasa participación y limitada corresponsabilidad entre la escuela y su entorno social. Esta situación contradice el principio participativo establecido en la Ley Orgánica de Educación y debilita la dimensión social de la gestión escolar.

Respecto a las funciones administrativas, aunque la planeación, dirección y control presentan niveles indiferentes, la organización constituye la mayor debilidad (M=2,8). Esta fragilidad organizativa afecta la articulación interna, la distribución eficiente de responsabilidades y la coherencia entre objetivos y acciones, impactando directamente la operatividad institucional.

Desde una perspectiva propositiva, estos hallazgos demandan un replanteamiento estructural del perfil del gerente educativo. Se requiere una política integral de profesionalización directiva que incluya formación basada en competencias, evaluación sistemática del desempeño, mentoría y acompañamiento técnico. Asimismo, resulta pertinente fortalecer modelos de liderazgo colaborativo, implementar sistemas de planificación estratégica con indicadores verificables y consolidar mecanismos formales de participación comunitaria.

En síntesis, superar los niveles de indiferencia identificados implica asumir la gestión escolar como un proceso estratégico, ético y transformador, orientado a garantizar calidad, innovación y pertinencia en el contexto venezolano y latinoamericano.

Referencias Bibliográficas

Acosta, S., & Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 27(2), 48–72. https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863

Arias Ramos, M. A. (2024). Gestión escolar y compromiso organizacional visto por docentes en una institución educativa privada en Lima, 2024 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Arias, F. G. (2016). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.ª ed.). Episteme. Caracas - Venezuela.

Alles, M. A. (2019). Diccionario de competencias: La trilogía (Vol. 1). Granica.

Alva Rondón, S. O. (2022). Dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo y autoevaluación. IGOBERNANZA, 5(17), 361–376. https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.183

Barrera Ruza, A. B., Pimienta Chourio, R. C., & Cáceres Zambrano, D. M. (2024). Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias. Revista Innovación y Gerencia, 10(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.17161019

Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. Revista Revoluciones, 4(9), 102–134. https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con la Enmienda N.° 1 de fecha 15 de febrero de 2009. https://www.cgr.gob.ve/assets/pdf/leyes/Constitucion.pdf

Frías-Navarro, D. (2022). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf.

Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). Deep learning: Engage the world, change the world. Corwin Press.

García Huerta, M., León Moncayo, E., & Rosales Zambrano, A. (2021). Componentes de la gestión educativa aplicables por el equipo directivo. SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales, 3(1), 1–20. https://doi.org/10.47666/summa.3.1.19

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Garzón Gómez, K. D., Jiménez Vega, J. E., & Ortega Bravo, L. C. (2024). Gestión escolar para la mejora de la calidad educativa en la educación básica ecuatoriana. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 2944–2958. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10725

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). Administración: Un enfoque basado en competencias. Cengage Learning. https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu/4

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Lastra Villalba, R. (2022). Competencias de liderazgo en el gerente educativo moderno. Sinopsis Educativa, 22(2). https://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/1878

Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). How school leaders contribute to student success: The four paths framework. Springer.

Ley Orgánica de Educación. (2009). https://www.asambleanacional.gob.ve/leyes/sancionadas/ley-organica-de-educacion

Llordachs Marqués, F. (2015). ¿Qué es un estudio piloto? Definición y razones para hacerlo. Clinic Cloud. https://clinic-cloud.com/blog/que-es-un-estudio-piloto-definicion

Mayorga Ponce, R. B., Virgen Quiroz, A. K., Martínez Alamilla, A., & Salazar Valdez, D. (2020). Prueba piloto. Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 9(17), 69–70. https://doi.org/10.29057/icsa.v9i17.6547

Monal, J., Pérez, L., & Rodríguez, M. (2024). Las competencias gerenciales y de las TIC del directivo docente-coordinador en la gestión escolar mediadas por el uso de herramientas tecnológicas: Estudio de casos en cuatro instituciones educativas colombianas. Revista Gestión Educativa, 8(2), 45–68. https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/7b83ad8d-04c2-4952-941e-6a9fca895f3a

Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa.

Núñez Rojas, N., & Díaz Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Estudios Pedagógicos, 43(2), 237–252. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553865013

Organización de los Estados Americanos. (2018). Panorama de la educación en América Latina y el Caribe 2018. http://www.oas.org/udse/wesiteold/eduamericas.html

Palella, S., & Martins, F. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa (6.ª ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Pérez, M. (2024, 25 de enero). Cinco acciones para recuperar la educación que propone la UCAB. RetoelpaisVzla. https://retopaisvenezuela.org/cinco-acciones-para-recuperar-la-educacion-que-propone-la-ucab/

Posada, G. (2016). Elementos básicos de estadísticas descriptivas para el análisis de datos. Fundación Universitaria Luis Amigó.

REDUCA, & Fundación SURA. (2021). Mapa de brechas de evidencia sobre formación docente en América Latina: Documento metodológico y de resultados. https://api.mbeformaciondocente.com/storage/files/XDHYcJDCSCxJ0WLYlfhgdmwI04QrKR1POiayvvq1.pdf

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (1999, 15 de septiembre). Gaceta Oficial N.º 36.787 (Decreto N.º 313).

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Torres Ríos, G. E., & Luján Johnson, G. L. (2022). Competencias gerenciales para fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3461–3475.

Vega-Armas, E., & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias directivas en instituciones educativas. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 17(1), 87–97. https://ve.scielo.org/pdf/rted/v17n1/2665-0266-rted-17-01-87.pdf

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 50 - 56
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

GERENCIA SUSTENTABLE, INNOVACIÓN Y GOBERNANZA: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN ESTATAL

Edy Jesús Camacaro Rodríguez
Magister en Gerencia Empresarial (UCLA). Especialista en Gerencia Financiera. (UCLA) Licenciado en Administración Comercial. (UCLA).
Correo Electrónico: genesis16daniela@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0375-8576

RESUMEN: El objetivo principal del artículo es analizar cómo la gerencia sustentable, la innovación y la gobernanza están transformando la administración pública, proponiendo un nuevo paradigma de gestión estatal. Se examina la evolución conceptual de la gobernanza y su integración con la innovación y la sostenibilidad, destacando el papel de la ciudadanía y la necesidad de nuevas formas de interacción entre Estado y sociedad. Los principales autores que sustentan la investigación son: Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021) y Moore, M. Esta investigación se inscribe en un paradigma holístico o de comprensión integrada, que utiliza enfoques fenomenológicos, estructuralistas y racionalistas. Se trata de una investigación explicativa, con un diseño no experimental, de tipo documental, bibliográfico y descriptivo, basada en la revisión y análisis de literatura especializada sobre gobernanza, sostenibilidad e innovación en la gestión pública. Entre los principales hallazgos tenemos que la gobernanza y la sostenibilidad son factores clave que impulsan una gestión pública eficiente. La gobernanza implica la integración del Estado con actores sociales y privados, promoviendo la co-creación de responsabilidad y la descentralización en la toma de decisiones. La innovación en el sector público es fundamental para crear valor ciudadano y fortalecer la legitimidad democrática. La gestión debe articularse con los componentes de la sostenibilidad y alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se concluye que la administración contemporánea debe adoptar un enfoque de gerencia sustentable para lograr eficiencia, equidad, justicia y bienestar social.

PALABRAS CLAVE: Administración Pública, Gobernanza, Desarrollo Sostenible.

Introducción

El siglo XXI nos ha puesto frente a un escenario complicado. La globalización, la tecnología que no para de avanzar, y la presión de hacer todo de forma sostenible han cambiado por completo lo que se espera del Estado y de la administración pública. Ya no basta con que los gobiernos administren bien los recursos. La gente espera instituciones que realmente resuelvan problemas complejos que no caben solo en una categoría: la crisis climática, la desigualdad social que no cede, y la urgencia de un crecimiento económico que no deje a nadie atrás han hecho que la sostenibilidad se vuelva una prioridad (Sachs, 2015).

La gerencia sustentable no debe quedarse en simples políticas "verdes". Hoy toca darle más credibilidad y transparencia a la gestión pública. La gente quiere confiar en sus instituciones y espera alternativas eficientes a problemas sociales, económicos y ambientales, aunque ese no sea un reto sencillo. El Estado no puede actuar solo, necesita sumar fuerzas con ONGs, empresas privadas y ciudadanos organizados para diseñar soluciones innovadoras en equipo (Sierra et al, 2021).

SUSTAINABLE MANAGEMENT, INNOVATION, AND GOVERNANCE: TOWARDS A NEW PARADIGMA OF STATE MANAGEMENT

ABSTRACT: The main objective of this article is to analyze how sustainable management, innovation, and governance are transforming public administration, proposing a new paradigm of state management. It examines the conceptual evolution of governance and its integration with innovation and sustainability, highlighting the role of citizenship and the need for new forms of interaction between the State and society. The main authors supporting this research are: Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021), and Moore, M. This research is framed within a holistic or integrated understanding paradigm, which utilizes phenomenological, structuralist, and rationalist approaches. It is an explanatory, non-experimental, documentary, bibliographic, and descriptive study, based on the review and analysis of specialized literature on governance, sustainability, and innovation in public management. Among the main findings, governance and sustainability are identified as key factors driving efficient public management. Governance implies the integration of the State with social and private actors, promoting the co-creation of responsibility and decentralization in decision-making. Innovation in the public sector is fundamental for creating citizen value and strengthening democratic legitimacy. Management must be articulated with the components of sustainability and aligned with the Sustainable Development Goals. It is concluded that contemporary administration must adopt a sustainable management approach to achieve efficiency, equity, justice, and social well-being.

KEYWORDS: Public Administration, Governance, Sustainable Development.

GESTÃO SUSTENTÁVEL, INOVAÇÃO E GOVERNANÇA: RUMO A UM NOVO PARADIGMA DE GESTÃO ESTATAL

RESUMO: O objetivo principal do artigo é analisar como a gestão sustentável, a inovação e a governança estão transformando a administração pública, propondo um novo paradigma de gestão estatal. Examina-se a evolução conceitual da governança e sua integração com a inovação e a sustentabilidade, destacando o papel da cidadania e a necessidade de novas formas de interação entre o Estado e a sociedade. Os principais autores que sustentam a pesquisa são: Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021) e Moore, M. Esta investigação se inscreve em um paradigma holístico ou de compreensão integrada, que utiliza abordagens fenomenológicas, estruturalistas e racionalistas. Trata-se de uma pesquisa explicativa, com desenho não experimental, de tipo documental, bibliográfico e descritivo, baseada na revisão e análise de literatura especializada sobre governança, sustentabilidade e inovação na gestão pública. Entre os principais achados, observa-se que a governança e a sustentabilidade são fatores-chave que impulsionam uma gestão pública eficiente. A governança implica a integração do Estado com atores sociais e privados, promovendo a cocriação de responsabilidade e a descentralização na tomada de decisões. A inovação no setor público é fundamental para criar valor cidadão e fortalecer a legitimidade democrática. A gestão deve articular-se com os componentes da sustentabilidade e alinhar-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Conclui-se que a administração contemporânea deve adotar uma abordagem de gestão sustentável para alcançar eficiência, equidade, justiça e bem-estar social.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Governança, Desenvolvimento Sustentável.

GESTION DURABLE, INNOVATION ET GOUVERNANCE : VERS UN NOUVEAU PARADIGME DE LA GESTION ÉTATIQUE

RÉSUMÉ: L'objectif principal de cet article est d'analyser comment la gestion durable, l'innovation et la gouvernance transforment l'administration publique, en proposant un nouveau paradigme de gestion étatique. L'étude examine l'évolution conceptuelle de la gouvernance et son intégration avec l'innovation et la durabilité, tout en soulignant le rôle de la citoyenneté et la nécessité de nouvelles formes d'interaction entre l'État et la société. Les principaux auteurs sur lesquels s'appuie la recherche sont : Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021) et Moore, M. Cette recherche s'inscrit dans un paradigme holistique ou de compréhension intégrée, mobilisant des approches phénoménologiques, structuralistes et rationalistes. Il s'agit d'une recherche explicative, avec un modèle non expérimental, de type documentaire, bibliographique et descriptif, basée sur la revue et l'analyse de la littérature spécialisée portant sur la gouvernance, la durabilité et l'innovation dans la gestion publique. Parmi les principaux résultats, il apparaît que la gouvernance et la durabilité sont des facteurs clés qui stimulent une gestion publique efficiente. La gouvernance implique l'intégration de l'État avec les acteurs sociaux et privés, favorisant la co-création de responsabilités et la décentralisation de la prise de décision. L'innovation dans le secteur public est fondamentale pour générer de la valeur citoyenne et renforcer la légitimité démocratique. La gestion doit s'articuler avec les composantes de la durabilité et s'aligner sur les Objectifs de Développement Durable. En conclusion, l'administration contemporaine doit adopter une approche de gestion durable afin d'atteindre l'efficience, l'équité, la justice et le bien-être social.

MOTS-CLÉS: Administration publique, Gouvernance, Développement durable.

Recibido: 23-05-2026. **Aceptado**: 27-05-2026

Además, la innovación es una necesidad fundamental para que el sector público pueda adaptarse y sobrevivir. Crear nuevas ideas, servicios o modelos de organización se ha vuelto clave para responder como es debido a las necesidades de la sociedad y a todo lo que cambia a nivel global (Criado, J. I. 2021). Innovar no solo ayuda a que el sistema funcione mejor, sino que también cambia la relación entre Estado y sociedad, y abre paso a una gestión pública más abierta, colaborativa y eficaz.

Este estudio se propone mirar de frente los problemas ligados a la sostenibilidad, la innovación y la gobernanza. No los analiza por separado, sino que se mete a fondo en sus conexiones y en cómo, juntas, pueden transformar la administración pública. Además, sugiere estrategias y caminos concretos para desarrollar un modelo de gestión donde sustentabilidad y evolución sean los pilares. Por eso, el trabajo se ha fijado estos objetivos:

Definir de forma clara los conceptos de gerencia sustentable, transformación institucional y dirección democrática dentro de la Administración Pública, mostrando sus rasgos esenciales y su evolución teórica.- Explicar cómo se conectan y se necesitan entre sí cada una de ellas, para que el sector público realmente cambie y gane legitimidad.- Detectar los principales retos y oportunidades en esto de juntar sustentabilidad, innovación y gobernanza para modernizar la gestión pública y mejorar la calidad de las políticas.- Proponer un marco de gestión estatal que sea completo, que incluya lo comunitario, lo económico, lo ambiental y lo cultural, alineado con principios de valor público, justicia social.

Los cambios tecnológicos, comunitarios y ecológicos no se detienen, y la sociedad es cada vez más exigente. Reclama una gestión pública eficiente, transparente y donde la opinión de todos cuente. Eso obliga a hacer las cosas de otra manera. Los desafíos principales son poner la sostenibilidad en el centro de todas las decisiones y pensar siempre en los impactos sociales, económicos y ambientales de lo que se hace. También urge innovar, no solo aplicando nuevas tecnologías, sino encontrando otras formas de anticiparse y adaptarse, para que los servicios públicos estén a la altura.

Este estudio importa porque de verdad es urgente repensar cómo se gestiona lo público frente a los enormes desafíos de la sostenibilidad, la innovación y la gobernanza. No son temas de moda; son cruciales para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y para devolverle fuerza y legitimidad al Estado. El trabajo aporta herramientas teóricas y prácticas para meter la sustentabilidad y la renovación en el corazón de la gestión pública. Además, ofrece ideas para políticas más inclusivas, eficientes y flexibles, justo en este contexto donde todo cambia rápido y las exigencias de la sociedad no paran de crecer.

Fundamentación Teórica

Gerencia Sustentable en la Administración Pública

El trabajo de la administración pública busca poner en marcha las políticas y leyes siguiendo estructuras burocráticas y jerárquicas, donde tradicionalmente se priorizaba la eficiencia operativa y el estricto cumplimiento normativo. Sin embargo, los desafíos contemporáneos ligados a la sustentabilidad evidencian que este modelo es insuficiente. Problemas como el cambio climático o la pobreza están tan entrelazados que no se resuelven quedándose dentro de los límites de un ministerio o de una frontera (Ramió, 2021).

Esto implica una transformación hacia un Estado facilitador que promueva la colaboración entre actores diversos (públicos, privados, sociedad civil), establezca marcos regulatorios que incentiven la sostenibilidad y la innovación, y fomente la creación de capacidades en todos los niveles de la sociedad (Ramió, 2021). Para que la administración pública realmente adopte una gestión sustentable, hace falta algo más que buenas intenciones. Es clave, formar equipos en pensamiento sistémico, gestión de proyectos y evaluación de impacto. El conocimiento técnico es la base de cualquier cambio estructural. Adaptar leyes y reglamentos que generen incentivos reales.

El marco legal debe ser el motor, no el obstáculo, de las prácticas sustentables. Implementar mecanismos de monitoreo con indicadores claros y verificables. La rendición de cuentas debe sustituir los informes vagos por resultados medibles. Ahora, ¿de qué va realmente la gerencia sustentable en la administración pública? No es solo cumplir una lista de leyes; implica meter valores éticos, comunitarios y ambientales en la toma de decisiones. La idea es buscar el equilibrio entre desarrollo económico, cuidado ecológico y equidad social. Todo se fundamenta en la ética, la responsabilidad institucional y el compromiso con el bienestar colectivo." Y siempre considerando que lo que hacemos hoy no debe poner en riesgo el futuro de nuevas generaciones.

Este enfoque impulsa decisiones y prácticas que protegen el medio ambiente, mejoran el bienestar tanto de los trabajadores como de la comunidad y dejan una huella positiva en la función pública. Para llegar ahí, la capacitación continua es clave. Solo así el estado puede adaptarse a los cambios y responder mejor a las demandas sociales. La sostenibilidad necesita que todos los actores como gobierno, empresas y sociedad civil sean corresponsables, cada uno aportando desde su rol para avanzar hacia un desarrollo sostenible y una gestión pública ética, eficiente y responsable.

Recibido: 23-05-2026. **Aceptado**: 27-05-2026

La adopción de la Gerencia Sustentable en el ámbito público no es un mero ajuste operativo, sino una respuesta paradigmática respaldada por un sólido entramado teórico. Esta nueva visión se sustenta, primordialmente, en Desarrollo Sostenible de Brundtland, 1987 (citado por Guerra 2015), la teoría general acerca del desarrollo, desde una perspectiva histórica, parte de la concepción propia del ámbito productivo hasta llegar a la noción actual de desarrollo sustentable, de naturaleza multidimensional, sistémica y compleja que articula los componentes financieros, sociales y ambientales, entre otros, que hoy definen, en términos generales, a este nuevo paradigma de la sostenibilidad.

El concepto de desarrollo sostenible surge como una consecuencia de la crítica al modelo de crecimiento económico imperante y su responsabilidad en la degradación del medio ambiente. De allí, abandonará, su "nicho" original para perfilarse como una "filosofía de la sostenibilidad" (Guerra, 2015). La sustentabilidad no debe ser entendida como un estado estático o meramente conservacionista, sino como una propiedad dinámica de los sistemas complejos. Desde la perspectiva sistémica de Gallopín (2018), el desarrollo sostenible exige comprender las profundas interacciones entre el subsistema humano (social, político, cultural) y el subsistema ecológico, garantizando que las acciones del presente no comprometan la capacidad de respuesta y renovación del entorno natural.

De acuerdo con lo antes expuesto, puede señalarse que en las últimas décadas del siglo pasado y lo que ha transcurrido de éste, se observa que el cuestionamiento a la vieja teoría general del incremento y la puesta en práctica de modelos fundamentados en la visión economicista implícita en ella, se generó un debate que propugnó un nuevo enfoque: el Desarrollo Humano Sostenible DHS. Esta teoría sienta el imperativo ético de equilibrar las necesidades presentes con las futuras, extendiendo este principio de lo ambiental a lo social y económico.

La sostenibilidad empresarial, constituye un concepto complejo y multidimensional para definir organizaciones que crean valor, a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad, a escala humana, que mediante la conexión con todos los "grupos de interés" (stakeholders, en la literatura anglosajona) y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones que llevan a cabo para el logro de sus fines, tal como lo expone (Garzón, 2015).

Gobernanza y el Impulso de la Participación para la Sustentabilidad

El concepto de gobernanza emerge como una respuesta a las limitaciones del "gobierno" tradicional, que se entiende como la acción unilateral del Estado. Está constituida por las normas y reglas que pautan la interacción en el marco de redes de actores públicos, privados y sociales interdependientes en la definición del interés general en entornos complejos y dinámicos. La gobernanza contemporánea exige romper con las estructuras jerárquicas tradicionales. De acuerdo con Ramió (2021), repensar la conducción pública implica transitar hacia modelos de gobernanza abierta, donde la toma de decisiones se sostenga sobre la base del diálogo, la transparencia institucional y la participación activa de la ciudadanía en la resolución de sus propias problemáticas. La gobernanza, enfatiza la interacción y colaboración entre múltiples actores (Estado, mercado, sociedad civil) en la formulación e implementación de políticas públicas.

En el contexto de la gerencia sustentable, la gobernanza es indispensable por varios argumentos a saber: por tres razones principales. En primer lugar, por la necesidad de introducir a los actores privados y las organizaciones representativas de intereses en la prestación de servicios, lo que ha permitido que los gobiernos hayan podido mantener sus niveles de provisión a pesar de los recortes presupuestarios que ha habido.

En segundo lugar, por fomentar la participación, especialmente si tenemos en cuenta que la gobernanza implica lo inclusión de actores privados y sociales en la gestión del sector público. Finalmente, por existir uno relación de la prestación de servicios públicos con la legitimidad que se había visto ampliamente criticada por diferentes sectores durante lo crisis de los años ochenta y noventa (Ramió, 2021). El valor de la gobernanza reside en: La gestión de la complejidad, que permite abordar desafíos que requieren conocimientos y recursos dispersos en la sociedad (ej. transición energética o gestión hídrica). La participación ciudadana en el diseño de políticas asegura que los cambios de hábitos sean aceptados, aumentando las probabilidades de éxito a largo plazo. Facilita alianzas estratégicas para crear soluciones creativas y adaptadas al contexto local, generando valor público compartido.

Una gobernanza efectiva para la sustentabilidad se caracteriza por la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad en la participación, la capacidad de mediación y la construcción de consensos. El Estado, a través de su administración pública, debe actuar como un orquestador, creando espacios para el diálogo, facilitando el acceso a la información y empoderando a la ciudadanía para que sea parte activa de la toma de decisiones que afectan su futuro (Kooiman, 1993).

Recibido: 23-05-2026. **Aceptado**: 27-05-2026

La gobernanza para ser efectiva requiere de la innovación en la gestión pública es un proceso vivo, siempre en movimiento. Se trata de crear y poner en práctica nuevas ideas para buscar soluciones originales a los retos de siempre y a los problemas que van surgiendo en la vida diaria de la gente. ¿La meta? Hacer que los servicios del gobierno funcionen mejor, sean más claros, más accesibles y más abiertos a todos. Además, nunca deja de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y éticos que siguen transformando la relación entre las instituciones y la sociedad (Montero, 2025).

Este autor señala algunos aspectos claves de la innovación de la gestión pública considerando que esta tiene un carácter dinámico y adaptativo, donde los nuevos cambios deben anticiparse a los cambios sociales y tecnológicos para satisfacer las nuevas necesidades ciudadanas, siendo un proceso en constante actualización según el contexto temporal y espacial. De igual manera, involucra la creación de valor público, tomando en consideración que no se trata solo de implementar buenas ideas, sino de que estas sean nuevas para la organización, se lleven a cabo efectivamente y generen un impacto positivo en la sociedad.

De igual manera, se tiene la modernización y conducción pública, dado que innovación fortalece la gobernanza pública, haciendo que los gobiernos sean más ágiles, inclusivos y centrados en el ciudadano, mediante la adopción de tecnologías, procesos y nuevos enfoques que optimizan la administración y la toma de decisiones.

La gobernanza y el nuevo paradigma de gestión estatal representan una transformación en la manera en que el Estado se relaciona con la sociedad y gestiona sus funciones públicas. La nueva modernización administrativa / institucional puede verse como una respuesta a las fallas y los vacíos que han ocasionado las estrategias basadas en doctrinas NGP, es decir, una contraparte al "conjunto de reformas dirigidas a mejorar la eficiencia y efectividad del Gobierno" (Culebro, 2014)

Este nuevo enfoque trae una gestión pública mucho más abierta y transparente, donde la gente y las organizaciones sociales no solo opinan, sino que participan activamente en crear y poner en marcha las políticas públicas. La idea de un gobierno abierto se apoya fuerte en la tecnología, aunque no depende solo de ella, para que la comunicación entre el estado y la sociedad realmente fluya en ambos sentidos.

Este cambio llega por varios motivos: las reformas administrativas y financieras en el Estado, la apertura democrática de los sistemas políticos, la globalización, la enorme complejidad social y económica que vivimos, y el papel cada vez más importante de organismos internacionales y actores privados en la gestión pública. Todo esto ha hecho que muchos sientan que el gobierno tradicional ya no tiene tanta capacidad de mando como antes, así que urge encontrar maneras nuevas de gobernar que puedan lidiar con esta complejidad y evitar el caos.

En este nuevo contexto, quienes gestionan lo público ya no solo son administradores. Tienen que ser líderes que conectan y organizan redes entre distintas organizaciones, negociando y mediando para manejar sistemas cada vez más complejos. Aquí aparecen modelos como la gobernanza robusta, que busca respuestas creativas para escenarios públicos muy cambiantes: adaptarse, probar nuevas ideas, innovar en las instituciones, todo para que el Estado siga siendo eficaz y resiliente.

Además, este paradigma reconoce que incluir a actores privados y mixtos en la acción gubernamental: tiene sentido. Se construyen relaciones más vivas entre Estado, sociedad civil y sector productivo, siempre con la transparencia y el buen gobierno como bandera. Al final, lo público y lo privado se unen en una tarea social compartida y los actores privados pueden funcionar como aliados estratégicos que ayudan a modernizar y fortalecer la gestión pública.

Valor público

El concepto de valor público fue introducido en la administración pública moderna por Mark H. Moore, quien definía el valor público como el conjunto de resultados, servicios, y regulaciones que la ciudadanía percibe como valiosos y que son legítimamente autorizados por los representantes políticos a través de procesos democráticos. Se genera valor público en las políticas públicas al dar respuestas relevantes a las necesidades ciudadanas.

El enfoque de derechos en las políticas sociales "exige transformar las demandas sociales en derechos exigibles y las obligaciones estatales en deberes jurídicos específicos Bramovich y Pautassi (2019). El valor público en la gerencia sustentable garantiza que la respuesta ("lo que se entrega") no solo sirva en el presente, sino que también sea responsable y perdurable en el tiempo.

El valor público, no rechaza la eficiencia y la eficacia, sino que las subordina a una meta superior de legitimidad y relevancia social, porque este es contextual y político, tomando en consideración que una política puede ser eficiente y eficaz, pero si no responde a una necesidad colectiva legítima o si no está alineada con los valores democráticos (equidad, justicia, derechos), no genera valor público. El valor público trata de lograr resultados que cuenten con el apoyo y la aprobación tanto de los ciudadanos como del escenario político.

Recibido: 23-05-2026. **Aceptado**: 27-05-2026

Esto introduce la dimensión de Gobernanza y la rendición de cuentas La eficiencia y la eficacia importan, las mismas, son claves para que la gestión funcione bien y para que el valor público exista, pero no basta con ser eficientes por el simple hecho de serlo. La eficacia garantiza que los gestores cumplan con la promesa de valor hecha a la ciudadanía.

METODOLOGIA

Es un estudio explicativo, no experimental, que mezcla trabajo de campo, revisión bibliográfica y análisis descriptivo. La metodología combina enfoques cualitativos y documentales, con un diseño explicativo y no experimental. El objetivo es analizar cómo se relacionan la gobernanza, la sostenibilidad y la innovación dentro de la gestión pública.

La investigación se ubicó en un paradigma holístico o de comprensión integrada. Se tiene que la holística es más que una doctrina, es una actitud hacia el conocimiento, que invita a estudiar los eventos en su complejidad, en su enteridad, en su integralidad y en su contexto. (Hurtado, 2010). En lugar de solo medir el impacto ambiental, el estudio aborda el fenómeno en su integralidad, analizando cómo el desempeño económico de las empresas está inextricablemente ligado a su responsabilidad social y ecológico así como a las estructuras de gobernanza local y a la innovación.

Se enfoca en el paradigma holístico/interpretativo, al igual que permite justificar la articulación de los tres ejes temáticos: sustentabilidad, innovación y gobernanza, como una totalidad, como un sistema. No se separa el problema, se integra, de manera que permita unificar perspectivas fenomenológicas, estructuralistas y racionalistas para abordar la complejidad del tema.

Se ubica en el enfoque fenomenológico, porque se centra en el estudio de las realidades vivenciales que son poco comunicables, pero son determinantes para la comprensión de la vida (Martínez, 2020). Se busca la vivencia interna sobre el dilema moral o ético de priorizar la sustentabilidad sobre la rentabilidad inmediata o la burocracia y se enfoca en la aversión al riesgo o la frustración sentida por los funcionarios al intentar implementar nuevas ideas en un sistema rígido.

Enfoque estructuralista, porque analiza la gestión pública como un sistema de relaciones. No estudia la sustentabilidad, la innovación y la gobernanza por separado, sino que busca entender cómo su interacción dinámica crea una estructura más robusta y resiliente que la suma de sus partes. De igual modo, el enfoque racionalista, se basa en la lógica y el análisis técnico. Su función es diseñar políticas y estrategias mediante el cálculo de costo-beneficio y la evaluación de consecuencias, priorizando siempre la eficiencia y el cumplimiento de objetivos claros.

Tipo y diseño de investigación

La investigación se enmarca en el paradigma holístico o de comprensión integrada (Hurtado, 2020), el cual permite abordar la gestión pública en su complejidad, asumiendo la sustentabilidad, la innovación y la gobernanza no como variables aisladas, sino como un sistema integrado. El estudio es de tipo explicativo y adopta un diseño mixto no experimental, el cual articula de forma secuencial y complementaria los niveles documental y de campo para responder al fenómeno en su totalidad. A nivel operativo, la investigación diferenció y articuló tres niveles de análisis específicos:

Nivel Documental: Constituyó la base del diagnóstico de la realidad y la construcción del marco conceptual. Se realizó una revisión sistemática y un análisis de contenido de fuentes secundarias (Arias, 2016), que incluyó leyes, planes estratégicos gubernamentales, informes de gestión y estados financieros públicos. Este análisis permitió caracterizar las estructuras formales de gobernanza y los compromisos de sustentabilidad institucional.

Nivel de Campo: Se ejecutó directamente en el contexto organizacional de la administración pública objeto de estudio para contrastar la norma documental con la realidad operativa. Para ello, se aplicaron encuestas estructuradas con escala de tipo Likert a directivos y empleados clave (enfoque estructural/racional), evaluando la percepción de las prácticas de innovación y la eficiencia en la asignación de recursos. Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad (enfoque fenomenológico) para capturar las vivencias internas, dilemas éticos y la frustración de los funcionarios ante la rigidez burocrática.

Nivel Explicativo: Superando el nivel descriptivo, este nivel analizó la interacción dinámica y causal entre los datos cuantitativos del campo, los discursos de los funcionarios y las directrices documentales. Su propósito fue explicar cómo y por qué la rigidez o flexibilidad de las estructuras de gobernanza actuales potencia o limita la emergencia de un nuevo paradigma de gestión estatal resiliente.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En correspondencia con el diseño mixto, se emplearon de forma integrada: el análisis documental (guías de revisión de contenido para planes e informes financieros), la encuesta (cuestionario autoadministrado bajo escala Likert para medir cultura de innovación y sostenibilidad) y

Recibido: 23-05-2026. **Aceptado**: 27-05-2026

la entrevista en profundidad (guion de entrevista semiestructurada dirigido a informantes clave).

Técnicas de Análisis de la Información

Los datos cuantitativos derivados de las escalas Likert se procesaron mediante estadística descriptiva. Asimismo, los datos cualitativos provenientes de las entrevistas y de la revisión documental se sometieron a un análisis de contenido cualitativo. La información se trianguló mediante la categorización en matrices en función de los tres ejes temáticos (Sustentabilidad, Innovación y Gobernanza), lo que permitió validar las convergencias y divergencias entre el deber ser institucional y la práctica del funcionario.

Discusión: integrando los pilares para un estado resiliente

La interrelación de la gerencia sustentable, la administración pública, el Estado, la gobernanza y la innovación no es meramente aditiva, es simbiótica y transformadora. La administración perdurable provee la visión y los principios éticos para una gestión pública orientada al futuro. La administración pública es el vehículo a través del cual estos principios se materializan en políticas y acciones concretas. El Estado tiene que tomar las riendas y darle luz verde a esta transformación, creando las condiciones necesarias para que ocurra.

Un Estado que apuesta por una gestión sustentable, que pone la innovación en el centro y sostiene una gobernanza fuerte, se convierte en un Estado adaptable. Puede anticipar las crisis, adaptarse cuando todo cambia y encontrar soluciones que no sólo resuelven problemas de hoy, sino que también ayudan a las próximas generaciones. Para lograrlo, tiene que dejar atrás la burocracia cerrada y apostar por estructuras más ágiles, abiertas y pensadas en los ciudadanos, donde el aprendizaje constante y la experimentación no sólo se permiten, sino que se valoran.

Resultados

Los resultados de la investigación confirman que hay que unir la gerencia sustentable, la innovación y la gobernanza si queremos un nuevo modelo de conducción estatal, uno más eficiente, responsable y que realmente responda a los retos actuales. Este enfoque va más allá de lo que plantea la gestión tradicional y lo mira todo en conjunto. Se vio claramente que la dirección institucional perdurable, no es solo un tema ambiental; atraviesa toda la gestión pública e impulsa el cambio, integrando de manera justa las dimensiones institucional, económica y social de la sostenibilidad.

La gerencia sustentable, la innovación y la gobernanza ya no se ven como piezas separadas. Ahora trabajan juntas como un enfoque completo que quiere transformar la administración pública y adaptarla a los cambios sociales y ambientales de hoy. Esta combinación apunta a hacer que el gobierno sea más legítimo, eficaz y eficiente, con una gestión pública realmente responsable y enfocada en el bienestar de la gente.

La innovación pública no es solo tecnológica, sino una aplicación intencional de nuevos enfoques y procesos para optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones. Al unirse con la gobernanza, se crea un sistema de responsabilidad compartida entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado. Se presentan retos, como superar la complejidad burocrática, evitar decisiones arbitrarias y descartar propuestas poco realistas mediante la integración efectiva de competencias.

En oportunidades, se tiene implementar un modelo alineado con los ODS que equilibre lo económico, comunitario, ambiental y cultural, promoviendo la equidad y la justicia social. La administración actual debe fusionar las teorías clásicas (eficiencia) con las perspectivas humanistas (comportamiento organizacional). Este nuevo paradigma de Gerencia Sustentable exige: Una estructura más flexible y responsable; La eliminación de normativas obsoletas que frenan el progreso; Una cultura institucional centrada en las personas y en resultados medibles.

Conclusiones

La gerencia sustentable tiene que estar en el centro de todas las políticas y operaciones públicas. No basta con enfocarse solo en lo ambiental; hay que considerar también el lado social y económico, y hacerlo de forma balanceada. La administración pública necesita un cambio profundo. Ya no puede limitarse a ejecutar órdenes o simplemente gestionar. Ahora toca tomar un papel más activo, apoyar, liderar y realmente empujar la agenda de sostenibilidad.

Un Estado moderno tiene que asumir el rol de motor para las soluciones colectivas. Eso implica impulsar la colaboración, y hacerlo dentro de marcos de gobernanza sólidos y transparentes. Innovar no es opcional; es fundamental para la gestión pública. La innovación ayuda no solo a crear alternativas de acción nuevas y creativas, sino también a usar mejor los recursos, ser más eficientes y, lo más importante, construir valor sostenible junto con la ciudadanía.

La investigación redefine la Gerencia Sustentable no solo como un compromiso ambiental, sino como el eje transversal de la gestión pública que integra lo institucional, económico y social. Su éxito radica en la interdepen-

Recibido: 23-05-2026. **Aceptado**: 27-05-2026

dencia de tres pilares: Innovación, conducción pública y sostenibilidad. Respecto a innovación, refiere el motor que elimina procesos ineficientes para garantizar efectividad. Gobernanza, se define como la fuente de legitimidad mediante la creación colectiva de soluciones. Sostenibilidad se constituye en el propósito valorativo que asegura el impacto a largo plazo.

A partir de las vivencias y dilemas éticos identificados en este estudio respecto a la rigidez institucional, se devela la necesidad de aperturar una línea de investigación futura orientada a la "Resistencia Cultural al Cambio y Factores Inhibidores de la Innovación en los Funcionarios de Carrera Pública". Se propone el desarrollo de futuros estudios de corte cualitativo y etnográfico que profundicen en la aversión al riesgo y la frustración que experimentan los servidores públicos al intentar implementar proyectos de gerencia sustentable dentro de normativas estatales desactualizadas. Esto permitirá diseñar estrategias de capacitación y bienestar laboral que mitiguen el impacto de la burocracia en el talento humano del Estado.

Referencias Bibliográficas

Abramovich, V., y Pautassi, L. (Comps.). (2019). La medición en el enfoque de derechos en las políticas sociales. Editorial de la Universidad Nacional de Lanús

Arias, F. (2016). Proyecto de Investigación. Caracas: EPISTEME, C.A.

Criado, J. I. (Ed.). (2021). Innovación pública abierta e inteligente: Enfoques, tecnologías y gobernanza en Iberoamérica. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Culebro, J. E. (2014). Modernización Administrativa y Post - Nueva Gestión Pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, III (1), 53-74.

Gallopín, G. C. (2018). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Garzón, M. (2015). Perdurabilidad, sostenibilidad empresarial y grupos de interés. En: La gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones. Bogotá: Universidad EAN.

Guerra, A. J. (2014) "Investigación y gestión en Desarrollo Humano Sustentable". Coordinador (Cátedra libre Banco Central de VenezuelaUniversidad Centroccidental Lisandro Alvarado. 2015. Barquisimeto, Venezuela)

Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación holística: Guía para la comprensión integrada de la ciencia (5ta ed.). Editorial Quirón.

Martínez Miguélez, M. (2020). Ciencia y arte en la metodología cualitativa (2da ed.). Editorial Trillas.

Montero, G. (2025). Innovación en la administración pública ¿Para qué?

Ramió, C. (2021). Repensar la administración pública: Gobernanza, modelos organizativos y gestión de la información. Catarata.

Sachs, J. D. (2015). The Age of Sustainable Development. Columbia University Press.

Sierra, L., Morat, J., Rincón, Y., Vanegas, J. (2021). Gobernanza y sostenibilidad: dos conceptos para el impulso de la gestión pública eficiente. Revista de Estudios Politicos y Estrategicos. Volumen 9, n.º 1, 2021.

Recibido: 23-05-2026. **Aceptado**: 27-05-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 57 - 65
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR INNOVADOR EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Luis E. Belloso A

Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). MSc en Gerencia Financiera (UNERMB). Licenciado en Administración de Empresas (URBE). Docente Titular UNERMB-IESIP-FGU-ABC. Experiencia docente como profesor en pregrado, extensión y posgrado. Consultor Organizacional. Conferencista Nacional e Internacional. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Productividad en las Organizaciones CDICHT UNERMB.

Correo Electrónico: luisbelloso@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5740-4693

María de los Ángeles Wbert Cotes

Cursante del Doctorado en Educación (UPEL). MSc. en Gerencia Empresarial (URBE). Contador Público (UNIGUAJIRA). Docente del Sistema de Educación Básica (Colombia).

Correo Electrónico: mariangel8312@hotmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0009-0147-2329

Carlos R. Núñez Escudero

Cursante del Doctorado en Educación (UPEL). MSc. en Recursos Digitales (Universidad de Cartagena). Contador Público (UNIGUAJIRA). Docente del Sistema de Educación Básica (Colombia).

Correo Electrónico: carlos.8612@hotmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4456-3100

RESUMEN: La investigación se planteó como objetivo explicar las competencias del emprendedor innovador en instituciones de educación superior, teóricamente se sustentó en los autores Andrade et al. (2018), Parra, et al. (2017), entre otros. Metodológicamente se concibe dentro del paradigma cuantitativo, enfoque positivista, tipología explicativa, diseño no experimental, transeccional descriptivo. La población se conformó por las quince (15) instituciones de educación superior en el municipio Maracaibo, únicamente cuatro (04) cumplen con el perfil de interés de los investigadores: ser institución universitaria, impartir asignaturas relacionadas con el emprendimiento en su malla curricular y poseer presencia física en el municipio Maracaibo del estado Zulia (aplicando un muestreo intencional); como unidades informantes se consideraron los decanos, directores de escuela, directores de currículo y planificación en las instituciones. Para recolectar la información se recurrió a la entrevista como técnica, mientras que como instrumento se diseñó un (01) cuestionario estructurado bajo la escala Likert con cinco (05) opciones de respuesta. En relación a la validación se recurrió al arbitraje de cinco (05) expertos, para calcular la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a tres (03) instituciones universitarias; empleando el Coeficiente Alpha Cronbach obteniendo un resultado de 0,92. La técnica de procesamiento y análisis de los datos fue la estadística inferencial. Los resultados permitieron demostrar que las competencias del emprendedor innovador se desarrollan en forma óptima en pro de optimizar el conjunto de elementos con los cuales los emprendedores se capitalizan para desarrollar los diversos planes de acción.

PALABRAS CLAVE: Competencias, Emprendedor, Innovador, Instituciones.

Introducción

La formación académica se vincula con el cúmulo de conocimientos adquiridos, constituyéndose en una herramienta que empleará el futuro profesional en su ejercicio laboral; lo cual además le ayudará a consolidar el desarrollo de sus competencias básicas. En este sentido, la formación recibida en el seno de las Institucio-

COMPETENCIES OF THE INNOVATIVE ENTREPRENEUR IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ABSTRACT: The objective of this research was to explain the competencies of the innovative entrepreneur in higher education institutions. Theoretically, it was supported by authors such as Andrade et al. (2018), Parra, et al. (2017), among others. Methodologically, it is conceived within the quantitative paradigm, under a positivist approach, with an explanatory typology, and a non-experimental, cross-sectional descriptive design. The population consisted of fifteen (15) higher education institutions in the municipality of Maracaibo, of which only four (04) met the profile of interest to the researchers: being a university institution, teaching subjects related to entrepreneurship within their curriculum, and having a physical presence in the municipality of Maracaibo, Zulia State (applying a purposive sampling method). Deans, school directors, and curriculum and planning directors within these institutions were considered as the informing units. To collect the information, the interview technique was utilized, whereas a structured questionnaire using a five-point Likert scale was designed as the instrument. Regarding validation, the instrument was subjected to arbitration by five (5) experts, and to calculate reliability, a pilot test was administered to three (3) university institutions; utilizing Cronbach's Alpha Coefficient, a result of 0.92 was obtained. Inferential statistics was used as the data processing and analysis technique. The results demonstrated that the competencies of the innovative entrepreneur are optimally developed to streamline the set of elements through which entrepreneurs capitalize themselves to implement various action plans.

KEYWORDS: Competencies, Entrepreneur, Innovative, Institutions.

COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR INOVADOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

RESUMO: A pesquisa teve como objetivo explicar as competências do empreendedor inovador em instituições de ensino superior. Teoricamente, fundamentou-se nos autores Andrade et al. (2018), Parra, et al. (2017), entre outros. Metodologicamente, concebe-se dentro do paradigma quantitativo, com abordagem positivista, tipologia explicativa e delineamento não experimental, transversal descritivo. A população foi constituída pelas quinze (15) instituições de ensino superior do município de Maracaibo, das quais apenas quatro (04) cumpriram o perfil de interesse dos pesquisadores: ser uma instituição universitária, ministrar disciplinas relacionadas ao empreendedorismo em sua matriz curricular e possuir presença física no município de Maracaibo, no estado de Zulia (aplicando uma amostragem intencional). Como unidades informantes, foram considerados os decanos, diretores de escola e diretores de currículo e planejamento das instituições. Para a coleta de informações, recorreu-se à entrevista como técnica, enquanto como instrumento foi elaborado um (01) questionário estruturado sob a escala Likert com cinco (05) opções de resposta. Em relação à validação, recorreu-se ao parecer de cinco (05) especialistas e, para o cálculo da confiabilidade, aplicou-se um teste-piloto em três (03) instituições universitárias; utilizando o Coeficiente Alfa de Cronbach, obteve-se o resultado de 0,92. A técnica de processamento e análise dos dados foi a estatística inferencial. Os resultados permitiram demonstrar que as competências do empreendedor inovador desenvolvem-se de forma ideal, visando otimizar o conjunto de elementos com os quais os empreendedores se capitalizam para desenvolver os diversos planos de ação.

PALAVRAS-CHAVE: Competências, Empreendedor, Inovador, Instituições.

COMPÉTENCES DE L'ENTREPRENEUR INNOVANT DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif d'expliquer les compétences de l'entrepreneur innovant dans les établissements d'enseignement supérieur. Sur le plan théorique, elle s'appuie, entre autres, sur les travaux d'Andrade et al. (2018) et de Parra et al. (2017). Méthodologiquement, l'étude s'inscrit dans le paradigme quantitatif, selon une approche positiviste, avec une typologie explicative et un modèle non expérimental, transversal et descriptif. La population comprenait les quinze (15) établissements d'enseignement supérieur de la municipalité de Maracaibo, dont seulement quatre (04) répondaient au profil ciblé par les chercheurs : être un établissement universitaire, dispenser des cours liés à l'entrepreneuriat dans leur programme d'études et avoir une présence physique dans la municipalité de Maracaibo, dans l'État de Zulia (en appliquant un échantillonnage dirigé). Les doyens, les directeurs d'école ainsi que les directeurs des programmes et de la planification de ces établissements ont été retenus comme unités d'information. Pour la collecte des données, la technique de l'entretien a été utilisée, tandis qu'un (01) questionnaire structuré selon une échelle de Likert à cinq (05) choix de réponses a été conçu comme instrument. Concernant la validation, l'évaluation a été confiée à cinq (05) experts, et pour calculer la fiabilité, un test pilote a été administré auprès de trois (03) établissements universitaires ; l'application du coefficient Alpha de Cronbach a permis d'obtenir un résultat de 0,92. La statistique inférentielle a été employée comme technique de traitement et d'analyse des données. Les résultats ont permis de démontrer que les compétences de l'entrepreneur innovant se développent de manière optimale afin de maximiser l'ensemble des éléments sur lesquels les entrepreneurs s'appuient pour déployer leurs différents plans d'action.

MOTS-CLÉS: Compétences, Entrepreneur, Innovant, Établissements.

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

nes de Educación Superior (IES); se debe relacionar con las necesidades y requerimientos del medio donde posteriormente se desenvolverá a futuro. Po resta razón, el ámbito académico sugiere que la administración en las instituciones se debe fundamentar en una marcada orientación hacia la apertura en la calidad. Esta visión asegura que la gestión no sea un proceso meramente burocrático, sino un eje estratégico que garantice la pertinencia del conocimiento impartido frente a los desafíos de la modernidad.

En concordancia a lo expuesto por Suarez (2023), en el escenario en que se desarrollan las IES, se perciben peculiaridades en relación con el ejercicio de la gestión universitaria; en tal sentido, Chile, México, Argentina, Brasil, Ecuador, Colombia, Costa Rica, Bolivia, Paraguay, Perú, República Dominicana, Cuba y Venezuela (en estricto orden de participación), han implementado procesos de evaluación para la acreditación, con miras a optimizar el desarrollo de sus mallas curriculares. En otras palabras, la actualización de los modelos educativos constituye una estrategia fundamental para alcanzar la excelencia académica y responder a las exigencias del entorno contemporáneo.

En relación con el planteamiento anterior, se presenta la situación que afrontan los futuros profesionales en su formación; pues se determinan limitaciones para acceder al campo laboral, lo cual genera una marcada tendencia hacia la búsqueda de nuevas maneras de obtener ingresos al insertarse a la vida productiva. Es así como nace el emprendimiento innovador, en palabras de Hernández et al. (2024), se determina como la visualización de un determinado conjunto de actividades, las cuales involucran la creación de nuevas ofertas; con base al repotenciamiento de las capacidades en los mercados globales, entre otros aspectos claves. Donde, las IES, son espacios idóneos para que los individuos articulen los procesos relacionados con el aprendizaje, específicamente el de tipo organizacional, considerándolo vital para la lograr tanto la incorporación así como la adaptación a los cambios del entorno, con base a las ventajas competitivas.

Los postulados de Banha et al. (2022), señalan que la educación para el emprendimiento en las IES ha evolucionado hacia un modelo de ecosistema donde la teoría académica se integra con la práctica innovadora. La formación universitaria, en este contexto, representa un capital intelectual que transforma al individuo mediante el desarrollo de habilidades de gestión y resiliencia, respondiendo a las exigencias de sostenibilidad y progreso de la sociedad contemporánea

Al respecto, Sánchez et al. (2019) plantean que la Unión Europea ha fortalecido las iniciativas emprendedoras en sus currículos educativos como una estrategia para potenciar el desarrollo económico, con un énfasis notable entre los años 2009-2019. En lo que respecta a América, la región se distingue por su carácter emprendedor y la presencia de naciones innovadoras; prueba de ello es el estudio desarrollado por Vicens (2020), donde se comparan los Índices de Competitividad Global, posicionando a las naciones asiáticas en un rol protagónico. En América del Sur, Chile destaca como el país más competitivo gracias a la labor de la Fundación Chile, entidad que transforma organizaciones tradicionales en centros promotores del emprendimiento innovador; a este le siguen Panamá, Brasil, República Dominicana, Costa Rica, Barbados y Bolivia.

En Venezuela, de acuerdo con el Plan de la Patria 2019-2025, el Objetivo Estratégico N° 1.6.2.2.2 se orienta a generar programas para enfatizar la formación en el trabajo y el desarrollo productivo. Esto denota que las IES, están llamadas a preparar profesionales para que, a partir de los conocimientos y habilidades adquiridas, puedan generar nuevas formas de trabajo que impulsen la productividad nacional. Lo anterior debe ocurrir mediante modelos de organización donde se manifiesten saberes innovadores, creativos, dinámicos y flexibles para el fortalecimiento de la acción (Schnarch, 2022).

Continuando con el planteamiento del mencionado autor, el escenario que caracteriza a la economía venezolana destaca por el desfavorable rendimiento que presenta en la región, con base a la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI), desarrollada en conjunto con la Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela y la Universidad Simón Bolívar, la cual reveló que más del 50% de los hogares venezolanos se encuentra en condición de pobreza; una cifra que ha experimentado un incremento considerable durante el período 2015-2025, producto de la disminución del conglomerado empresarial y la ausencia de programas para avanzar en el emprendimiento efectivo. Aunque el Estado promovió la Ley de Emprendimiento, no se han desarrollado planes para activarlo y posicionarlo como elemento promotor en forma efectiva del aparato productivo.

En las IES del estado Zulia, la gestión de estas instituciones se concibe como una herramienta para conducir el conjunto de acciones administrativas y educativas orientadas a cumplir los objetivos del emprendimiento innovador, elemento clave para su gerencia. Si bien se han determinado líneas de formación hacia este ámbito, resulta imperativa una revisión profunda de la malla curricular y de los procesos relacionados con la formación de emprendedores.

Bajo esta premisa, en la región zuliana existen quince (15) instituciones de educación superior, orientadas a la formación de profesionales en diversas áreas del conocimiento. En estas, la aplicación de avances significativos en materia de emprendimiento surge de la necesidad de formar egresados con conocimientos avanzados y profundos. Estos saberes deben permitir la generación de proyectos

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

efectivos, capaces de ofrecer programas que promuevan en la sociedad emprendimientos innovadores, sostenibles, creativos y basados en la gestión del conocimiento.

Las indagaciones iniciales se orientaron al desarrollo de entrevistas no estructuradas con actores medulares de la gestión universitaria y el emprendimiento innovador en las IES de la región zuliana. Identificando los siguientes síntomas: reducción en el cumplimiento de la malla curricular respecto a las necesidades de la sociedad, demoras en la integración del emprendimiento como competencia transversal en la formación profesional, y limitada oferta de eventos para promocionar acciones emprendedoras, sumado a la ausencia de acompañamiento en el proceso formativo.

Lo anteriormente expuesto es generado por diversas causas, entre las que destacan: desactualización institucional frente a la visión global del emprendimiento, carencia de planes, programas y políticas públicas de apoyo por parte del Estado, y la inexistencia de procesos de formación o actualización para los facilitadores en áreas críticas como el diseño de planes de negocios dentro de las asignaturas relacionadas.

En función de los elementos descritos, se presentan como consecuencias: programas curriculares desfasados que dificultan la generación de modelos de emprendimiento efectivos para los futuros profesionales, un reducido margen de vinculación con la sociedad del conocimiento, y un sesgo en las oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, se evidencia la ausencia de líneas de investigación vinculadas al emprendimiento innovador, situación que en gran medida limita la ejecución de trabajos de grado, para promover la generación del conocimiento en la comunidad científica.

Ante este escenario, el pronóstico advierte un riesgo inminente de estancamiento en las acciones de actualización programática y curricular. Esta parálisis no solo limitaría la relevancia académica, sino que impediría que la gestión universitaria proyecte eficazmente la trilogía formación-investigación-acción, eje transversal de la misión institucional. De no corregirse esta tendencia, las IES se exponen a una curva de desgaste institucional, caracterizada por la pérdida de competitividad, la fuga de talento creativo y una desconexión crítica con los sectores productivos que demandan soluciones innovadoras a la crisis actual.

Por su parte, el control del pronóstico se cimenta en la reingeniería de las estructuras de apoyo, específicamente mediante el fortalecimiento y la modernización de los Centros de Atención al Emprendedor. Estos centros deben trascender su función administrativa para convertirse en verdaderos ecosistemas de innovación y transferencia tecnológica. Bajo esta perspectiva, las IES orientarían su capacidad gerencial hacia la consolidación del emprendimiento innovador, permitiendo que la universidad no solo sea una receptora de teoría, sino una incubadora de soluciones tangibles que dinamicen el tejido socioeconómico de la región. Esta transición hacia una Gerencia del Emprendimiento Innovador permitiría que las instituciones del estado Zulia recuperen su rol protagónico como agentes de cambio, transformando la crisis económica en una oportunidad para la creación de valor social y científico.

Fundamentación Teórica

Competencias Emprendedoras

De acuerdo con Andrade et al. (2018), las competencias emprendedoras se consideran el catalizador fundamental para la transformación integral del individuo. Constituyen las condiciones necesarias que se generan a partir de la estructura cognitiva previa, permitiendo al sujeto procesar la realidad de una forma sustancialmente distinta y compleja. En este sentido, la gestión del aprendizaje trasciende el ámbito académico convencional para convertirse en una herramienta de adaptabilidad vital; una capacidad que habilita al profesional para navegar con éxito ante las incertidumbres y volatilidades presentes en el entorno global contemporáneo.

Bajo la mencionada perspectiva, el desarrollo de dichos procesos actúa como un puente dialéctico entre la teoría y la praxis, asegurando que el aprendizaje adquiera un carácter significativo, permanente y, sobre todo, directamente aplicable a la resolución de problemas reales en contextos de alta exigencia profesional. Esta transferencia de conocimiento optimiza el desempeño individual y fortalece el capital intelectual de las instituciones, permitiendo que la innovación emerja como una respuesta estructurada a los desafíos de la modernidad. En última instancia, se trata de una configuración mental orientada a la eficiencia, donde el conocimiento se traduce en acción transformadora dentro del tejido organizacional.

Por su parte, Díaz y Guillén (2021), enfocan su visión en construir la identidad competencial basada en la distinción así como especificidad del ser. No se considera un proceso lineal, sino una amalgama compleja donde la educación formal se entrelaza con las experiencias significativas para moldear el juicio crítico del individuo. Esta interacción genera modelos mentales robustos que funcionan como esquemas generados por las acciones ante las demandas sociales, permitiendo al profesional responder ante los estímulos para proponer soluciones tanto innovadoras como contextualizadas. La verdadera competencia reside en la capacidad de transformar la trayectoria de vida en un recurso estratégico, convirtiendo cada vivencia en una herramienta analítica capaz de abordar y resolver

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

los dilemas multifacéticos que caracterizan a la sociedad contemporánea en plena evolución.

Conocimientos

Según Andrade et al. (2018), estas hacen referencia a los saberes específicos sobre el campo o profesión que se ejerce, así como a la experiencia acumulada en la práctica laboral. En otras palabras, se establece la base de información teórica que posee un individuo para realizar su labor de manera eficiente, integrada con el periodo temporal durante el cual ha consolidado dicho ejercicio.

Estos elementos se relacionan con el conjunto de asuntos que constituyen modelos de acción y pensamiento, manifestándose a través de teorías e información técnica. Mediante el análisis y la interpretación individual, estos saberes no solo se ejecutan, sino que generan nuevo conocimiento, transformando la práctica rutinaria en un proceso de aprendizaje continuo y evolución profesional efectiva.

Ahora bien, para Alles (2015), los conocimientos se consideran como la agrupación de saberes organizados en torno a una disciplina específica. Estos se constituyen en la base para el desempeño futuro; sin ellos, no es factible ejecutar las tareas asignadas. Se refiere a la capacitación en sapiencias específicas necesarias para ejecutar un cargo; alude a la enseñanza formal vinculada a los fundamentos conceptuales de cualquier profesión u oficio, las competencias se relacionan con la formación específica, tanto teórica como práctica, sin considerar el método de adquisición.

Habilidades

Al respecto, Andrade et al. (2018), la definen como la capacidad innata o destreza para llevar a cabo un conjunto de actividades, trabajos u oficios. En este sentido, todas las personas se caracterizan por algún tipo de aptitud; sin embargo, dado que no todos los individuos son iguales, no manifiestan la misma pericia para las mismas tareas, lo cual da lugar a la necesaria diversificación de funciones. Las habilidades asociadas al emprendimiento abarcan dimensiones técnicas, el uso de tecnología operativa específica, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales. Por tanto, promover el espíritu empresarial entre los estudiantes puede contribuir significativamente a disminuir el desempleo y desarrollar características generadoras de valor.

Por su parte, Díaz y Guillen (2021), identifican tres habilidades fundamentales que deben poseer los individuos al iniciar un emprendimiento. En primer lugar, la habilidad emprendedora, es la capacidad para identificar y aprovechar oportunidades que permitan iniciar un proyecto, independientemente de los recursos disponibles. En segundo lugar, la habilidad de diagnóstico, la cual se basa en un análisis riguroso para comprender el conjunto de causas y consecuencias de los problemas sociales que afectan el entorno. En tercer lugar, las habilidades de gestión, que incluyen la planificación estratégica, la toma de decisiones, el marketing y la contabilidad. Complementariamente, los emprendedores deben cultivar atributos personales críticos, tales como la innovación, la disposición a asumir riesgos calculados y la persistencia.

Actitud Emprendedora

El argumento de Andrade et al. (2018), señala que la dimensión se enfoca en la predisposición intrínseca para desarrollar actividades o alcanzar logros específicos; es, esencialmente, la voluntad orientada al cumplimiento de metas. Las actitudes que promueven el emprendimiento incluyen la capacidad de adaptación para el progreso, el uso de la visualización creativa, el cultivo del entusiasmo y la positividad, así como el compromiso para concluir tareas y respetar plazos establecidos. Asimismo, requiere sostener la motivación y la integridad, mostrar iniciativa, ser persistente y mantenerse actualizado frente a las exigencias del entorno.

Se trata, en definitiva, de la habilidad para concebir e iniciar un proyecto, una organización o un estilo de vida, teniendo como fuente primordial de inspiración la autoconfianza. Este enfoque permite canalizar la determinación en el modo de actuar, orientando los esfuerzos hacia la consecución de objetivos con una perseverancia tal que permita transformarlos en realidades tangibles y sostenibles.

Para Parra et al. (2017), se define como la capacidad intrínseca del individuo para ejecutar un proyecto con determinación, fundamentándose en la inspiración y el coraje necesarios para actuar con firmeza. Este espíritu impulsa a esforzarse cada día en la búsqueda de los sueños hasta hacerlos realidad, manteniendo una voluntad inquebrantable que evita rendirse ante los objetivos trazados. Se trata de una fuerza motriz esencial para transformar la visión personal en resultados tangibles.

Valores del Emprendedor

Plantea Andrade et al. (2018), estos representan los principios que reflejan el sentir de la organización, así como sus objetivos y prioridades estratégicas. Los autores indican que, en las culturas colectivas, es imperativo fortalecer los grupos para priorizar la ética en la consecución de

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

los objetivos. Esto contrasta con las sociedades individualistas, donde las personas actúan con mayor autonomía e independencia de sus grupos, priorizando sus metas personales sobre las colectivas y rigiéndose principalmente por sus propias actitudes en lugar de las normas grupales establecidas.

Plantea Parra (2017), la estructura de valores juega un papel crucial en la determinación del comportamiento humano, un aspecto que, a su juicio, no ha recibido la atención adecuada en las investigaciones sobre la materia. Su enfoque se basa en la concepción de los valores son principios orientadores en la vida del individuo; por ello, resulta fundamental identificar los valores personales que fomentan efectivamente la conducta emprendedora.

Métodos

En palabras de Domínguez (2015), el paradigma cuantitativo con enfoque positivista se considera tanto secuencial como probatorio, pues sigue un orden riguroso. Se comienza con una idea que se va delimitando, a partir de la cual se derivan objetivos, preguntas para revisar la literatura, construir un marco teórico o una perspectiva. Las preguntas están orientadas a medir variables, estableciendo un plan en el que se analizan y posteriormente se miden.

En relación con el tipo de investigación, Hurtado (2015), señala que en la investigación explicativa, el investigador busca identificar posibles relaciones, respondiendo al conjunto de preguntas relacionadas con el por qué y cómo del fenómeno estudiado. En su desarrollo, no se limita a descripciones detalladas; por esta razón, se intenta descubrir leyes o principios que permitan generar modelos explicativos teorías.

Una vez determinado el tipo de investigación, se establece el diseño, según Hernández y Mendoza (2023), este se enmarca en un plan destinado a responder las preguntas e interrogantes planteadas en una investigación. Existen diversos tipos de diseños, cada uno de los cuales se adapta al problema planteado, lo que proporcionará mayor profundidad y fidelidad en los datos obtenidos. Por estas razones, la investigación se orientó hacia un diseño no experimental, transeccional; es decir, se caracterizó por no manipular la variable en ningún momento. Estos diseños se encuentra el tipo transversal o transeccional, el cual recolecta los datos en un único momento; se divide en: a) descriptivo, b) correlacionales/causales. En la investigación, el diseño se concibe como transeccional descriptivo, pues se mide la variable en un único momento determinado.

En lo que respecta a la población, en toda investigación es fundamental establecer cuál será el universo que se abarca. Según Lenin (2016), la población se define como el conjunto de todos los elementos, seres u objetos poseen las características, mediciones u observaciones necesarias para formular, establecer y llevar a cabo la investigación. En ocasiones, no resulta posible o conveniente realizar un censo poblacional (analizar a todos los elementos), siendo esta la razón para se selecciona una muestra, considerándola parte representativa la población.

Según Domínguez (2015), el muestreo es una técnica para seleccionar una muestra a partir de una población específica. En su selección, se busca que las propiedades sean características identificativas de la población en estudio, lo que permite al investigador optimizar recursos y, al mismo tiempo, obtener resultados similares a los que se lograrían si se realizara un estudio que incluyera a todos los integrantes o elementos abordados de manera general en la investigación. El muestreo, por ende, se presenta como una herramienta de la investigación científica, cuya función principal es identificar una parte de la población con el objetivo de realizar inferencias. La muestra debe ser una representación adecuada de la población, en la que se reproduzcan los rasgos esenciales significativos que la caracterizan.

En relación con el planteamiento anterior, para Hurtado (2015), cuando un investigador decide seleccionar una muestra, es fundamental tener en cuenta dos aspectos esenciales: el tamaño y el método para seleccionar las unidades la integrarán. Razón por la cual, la técnica de muestreo utilizada debe garantizar que la selección sea lo más representativa posible la población. Para llevar a cabo este proceso, se deben seguir los siguientes pasos: a) identificar la población objetivo, b) seleccionar el tipo de muestreo, c) decidir la técnica de muestreo, d) establecer el tamaño de la muestra e) definir el procedimiento a seguir.

Continuando con el análisis de Hurtado (2015), se identifican dos tipos de muestreo: a) el muestreo probabilístico, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra seleccionada, y b) el muestreo no probabilístico, donde no se conoce la probabilidad de elemento que conforma la población, el azar no juega un papel en los criterios selección. En este contexto, el muestreo intencional es seleccionado por los investigadores, porque la muestra se recoge basándose en criterios de conveniencia.

En el estudio, la población se constituyó por las quince (15) IES existentes en el estado Zulia; de las cuales únicamente cuatro (04) cumplen con el perfil de interés de los investigadores: ser una institución universitaria y no un instituto politécnico, desarrollar asignaturas relacionadas con el emprendimiento en su malla curricular y tener pre-

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

sencia física en el municipio Maracaibo, en el estado Zulia. Una vez se ha definido la población, se procede a establecer las unidades informantes. Según Domínguez (2015), son los participantes evaluados mediante la aplicación del instrumento diseñado para desarrollar la recolección de datos en la investigación.

Por lo anteriormente expuesto, las unidades informantes se conformaron por los decanos, directores de escuela, directores de currículo, planificación, y jefes catedra; quienes son los encargados de gerenciar los procesos en las IES; es decir se caracterizan por conocer la realidad sobre la cual se investiga. A continuación, se presentan el cuadro 1, contentivo de la conformación del universo poblacional, así como el muestreo intencional determinado.

Cuadro 1

INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN EL ESTADO ZULIA

IES PRIVADAS		IES PUBLICAS	
URBE(*)	IUPMA	**LUZ(*)**	UBV
URU(*)	UNIOJEDA	UNEMRB	UPTZ
UJGH(*)	UNICA	UNEFA	UPTM
IUPSM	-	UNES	UNESUR

Fuente: Elaboración propia (2026).(*) Las instituciones poseen las siguientes características: a) son consideradas universidades con diversidad de áreas del conocimiento y no institutos politécnicos con formación técnica en ingeniería (exclusivamente) b) en su malla curricular se desarrollan asignaturas relacionadas con el emprendimiento y c) tienen presencia en el Municipio Maracaibo

Las instituciones poseen las siguientes características: a) son consideradas universidades con diversidad de áreas del conocimiento y no institutos politécnicos con formación técnica en ingeniería (exclusivamente) b) en su malla curricular se desarrollan asignaturas relacionadas con el emprendimiento y c) tienen presencia en el Municipio Maracaibo

Para la recolección de datos y con base en los planteamientos de Lenin (2016), se utilizan técnicas e instrumentos seleccionados de acuerdo con el criterio de los investigadores y la naturaleza epistémica del estudio. Al respecto, Palella y Martins (2017), plantean la encuesta como una técnica destinada a recopilar datos de diversas personas cuyas opiniones resultan relevantes; como estrategia investigativa, busca obtener información tanto estructurada como homogénea. Por su parte, el instrumento, es el recurso utilizado para obtener información pertinente sobre un fenómeno, problema o variable. En este sentido, en la investigación, se empleó la encuesta como técnica y se diseñó un instrumento tipo cuestionario, estructurado bajo una escala de Likert.

En lo que respecta a la validez y confiabilidad del instrumento, los autores Palella y Martins (2017), definen la validez como la ausencia de sesgos; mientras la confiabilidad se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados consistentes coherentes. A partir de la exposición de elementos, la validez del instrumento utilizado se obtuvo a través del juicio de cinco (05) expertos. La validación del instrumento aseguró cumplir con los siguientes aspectos: a) los ítems están relacionados con los objetivos b) no hay ambigüedad en la redacción, c) la secuencia es correcta.

Para establecer la confiabilidad, se llevó a cabo una prueba piloto en dos (02) universidades, involucrando un total de veinte (20) unidades informantes entre ambas; estas instituciones no forman parte de la población en estudio, pero comparten características similares con la muestra intencional. Se utilizó la cuantificación de la variabilidad mediante el coeficiente Alfa Cronbach, en relación con instrumentos que emplean la escala Likert. Los resultados obtenidos indicaron que el instrumento diseñado presenta una confiabilidad muy alta, con un resultado 0,92.

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a su codificación, tabulación y procesamiento utilizando la estadística inferencial; permitiendo generar conclusiones sobre el comportamiento los elementos analizados en las IES. Los autores Palella y Martins (2017), señalan que posterior a la recolección de datos, se debe proceder al análisis estadístico; esto facilita formular las interpretaciones sobre el significado en los hechos estudiados. La estadística es fundamental para convertir números en información para los tomadores decisiones.

En este contexto, Venereo (2016), señala que la estadística inferencial, se dedica al estudio de los métodos bajo los cuales se predice o infiere el valor de un parámetro poblacional a partir del conocimiento del valor del estadígrafo correspondiente. En la investigación, los datos se obtuvieron a través la estadística inferencial, utilizando métodos paramétricos (distribución normal), en función a las medias con los rangos ponderados al determinar la presencia de los atributos en estudio. Se utilizó el análisis de la varianza (ANOVAII) y la prueba Post Hoc Tukey; a través del análisis univariante. Se empleó el software Statistical Package for the Social Science 31; para el estudio del posicionamiento, así como los subconjuntos establecidos a partir de las diferencias significativas entre los indicadores, denotando las medias altas en contraste con las bajas en el nivel de intervalo.

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

Resultados

Tabla 1

ANOVA DIMENSIÓN COMPETENCIAS EMPRENDEDOR INNOVADOR

Puntaje	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2.564	3	.855	2.352	.073
Dentro de grupos	72.654	200	.363		
Total	75.217	203			

Fuente: Elaboración Propia (2026)

H0: μ1 = μ2 = μ3 = μ4 (Las dimensiones de las competencias del emprendedor no varían significativamente).

H1: Al menos una de las medias es diferente (Las dimensiones de las competencias del emprendedor presentan variaciones significativas).

Tabla 2

PRUEBA HSD (HONESTLY-SIGNIFICANT-DIFFERENCE) TUKEY

Factor o Indicador	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Habilidades	51	4.1569
Valores del Emprendedor	51	4.3007
Conocimientos	51	4.4383
Actitudes Emprendedoras	51	4.4179
Sig.		.089

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La Tabla 1 presenta el análisis de la varianza (ANOVA) aplicado para evaluar las competencias del emprendedor innovador en las IES. Los resultados muestran un estadístico F = 2,352 con un nivel de significancia de 0,073.

Dado que el valor de significancia p = 0,073 es superior al nivel de error alfa establecido 0,05 no se dispone de evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula H0. En consecuencia, se concluye que las competencias del emprendedor innovador no presentan variaciones significativas entre las instituciones analizadas; es decir, existe una homogeneidad estadística en el nivel de presencia de estos rasgos en la muestra.

Por su parte, la Tabla 2 muestra los resultados de la prueba Post Hoc Tukey, la cual revela que todos los indicadores se agrupan en un único subconjunto. Esto ratifica matemáticamente la homogeneidad encontrada en el ANOVA. Los promedios reflejan un desempeño sólido, destacando Conocimientos (4,43) y Actitudes (4,41) en el rango de muy alto cumplimiento, seguidos por Habilidades (4,15) en alto cumplimiento.

Discusión

El análisis de varianza aplicado a las dimensiones de las competencias del emprendedor innovador arrojó un estadístico F = 2,352 con un nivel de significancia p = 0,073, valor superior al umbral convencional de 0,05. En consecuencia, no se rechaza la hipótesis nula (H0: μ1 = μ2 = μ3 = μ4), lo que indica que las dimensiones evaluadas: Conocimientos, Habilidades, Actitudes Emprendedoras y Valores del Emprendedor, no presentan diferencias estadísticamente significativas entre sí dentro de las instituciones de educación superior (IES). Este resultado denota una distribución homogénea de las competencias emprendedoras en la muestra, sin que ninguna dimensión se imponga de manera determinante sobre las demás.

La prueba post hoc HSD Tukey confirma este hallazgo al agrupar los cuatro indicadores en un único subconjunto homogéneo Sig. = 0,089, lo que ratifica la ausencia de pares de medias estadísticamente distinguibles. No obstante, el examen de los promedios permite identificar un gradiente descriptivo dentro de esa homogeneidad: Conocimientos obtuvo la media más alta de (4,44), seguido por Actitudes Emprendedoras de (4,42), Valores del Emprendedor de (4,30) y Habilidades de (4,16). Aunque estas diferencias no alcanzan significancia estadística, el hecho de que Habilidades registre la media más baja sugiere que esta dimensión merece atención curricular prioritaria.

Los resultados guardan coherencia parcial con los planteamientos de Andrade et al. (2018), quienes sostienen que las competencias emprendedoras actúan como catalizadores integrales del desempeño profesional y no como elementos aislados. La homogeneidad estadística encontrada en el presente estudio puede interpretarse como evidencia de que, en las IES participantes, los componentes cognitivos, procedimentales y actitudinales del emprendimiento se desarrollan de manera articulada, sin que ninguno de ellos sea descuidado de forma sistemática. En términos de Andrade et al. (2018), este equilibrio competencial refleja una formación que trasciende el ámbito académico convencional para convertirse en una herramienta de adaptabilidad.

Sin embargo, la posición comparativamente más baja de la dimensión Habilidades es de (4,16); lo cual se introduce un matiz relevante. Díaz y Guillén (2021), identifican la habilidad emprendedora, como la capacidad para detectar y aprovechar oportunidades con independencia de los recursos disponibles y la habilidad diagnóstica como competencias fundacionales para cualquier proceso de emprendimiento. Que esta dimensión registre el promedio más bajo del estudio, invita a reflexionar sobre si los pro-

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

gramas curriculares de las IES priorizan suficientemente el desarrollo de destrezas aplicadas frente a la transmisión de conocimientos. Esta interpretación es consistente con la observación de Banha et al. (2022) respecto a la necesidad de integrar teoría académica con práctica innovadora en los modelos de educación emprendedora.

En lo que respecta a la dimensión Actitudes Emprendedoras de (4,42), los datos sugieren que las instituciones analizadas logran desarrollar con eficacia la predisposición de los estudiantes hacia la acción emprendedora: apertura al cambio, motivación al logro, iniciativa y persistencia. Este resultado se alinea con lo planteado por Parra et al. (2017), para quienes la actitud emprendedora constituye la fuerza motriz que transforma la visión personal en resultados tangibles.

Por su parte, la dimensión Valores del Emprendedor de (4,30), refleja que los principios éticos y orientadores de la conducta emprendedora se encuentran presentes en la formación impartida, aunque con menor intensidad relativa que los Conocimientos y las Actitudes. Esta diferencia descriptiva, aunque estadísticamente no significativa, podría indicar que la dimensión axiológica recibe menor énfasis explícito en las mallas curriculares, lo cual coincide con la advertencia de Parra et al. (2017) sobre la insuficiente atención que esta dimensión ha recibido en la investigación educativa sobre emprendimiento.

Es necesario señalar que la homogeneidad estadística detectada debe interpretarse con cautela, por cuanto la muestra se conformó mediante un muestreo intencional, lo que limita la posibilidad de extender los hallazgos al conjunto del sistema de educación superior venezolano o latinoamericano. La presencia de niveles homogéneamente altos de competencias emprendedoras en las IES representa un hallazgo relevante, pues sugiere que las instituciones mantienen su función formativa aun en un entorno de restricciones estructurales. No obstante, futuras investigaciones con diseños probabilísticos y muestras más amplias permitirían verificar si esta homogeneidad es característica del sistema regional o un artefacto del tamaño y composición de la muestra aquí utilizada.

En síntesis, los resultados permiten concluir que las competencias del emprendedor innovador en las IES del municipio Maracaibo se distribuyen de forma equilibrada entre sus dimensiones constitutivas, sin que ninguna de ellas muestre un desarrollo significativamente inferior o superior al resto. Este equilibrio competencial puede interpretarse como una fortaleza del modelo formativo de las instituciones analizadas, en tanto asegura una base integral para el desempeño emprendedor.

Conclusiones

Al abordar las competencias del emprendedor innovador en las IES, se concluye que no existen diferencias significativas entre sus dimensiones (Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Valores). El desarrollo de estas competencias se fundamenta en un equilibrio cognitivo y actitudinal que facilita la inserción profesional, como parte del fortalecimiento del conocimiento y del quehacer.

Se evidencia que las instituciones analizadas promueven estos rasgos de manera homogénea, preparando a los estudiantes para actuar con creatividad y responsabilidad en el mercado laboral. La ausencia de variaciones significativas entre las dimensiones sugiere que los programas curriculares están integrando de manera equilibrada los componentes teóricos y prácticos del emprendimiento.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. 2da. Edición especial. Ediciones Granica.

Andrade, E., Hernández, B. y Sánchez, J. (2018). Educación, Desarrollo e Innovación Social. Ediciones UOC

Banha, F., Coelho, L. S., & Flores, A. (2022). Entrepreneurship Education: A systematic literature review and identification of an existing gap in the field. Education Sciences, 12(5), 336. https://doi.org/10.3390/educsci12050336

Díaz, I., y Guillen, J. (2021). El emprendimiento desde sus protagonistas. RIL editores.

Domínguez, J. (2015). Metodología de la Investigación Científica. Ediciones Universidad Católica Los Úngeles. Perú

Encuesta Nacional de Condiciones de Vida | ENCOVI. (2025). https://www.proyectoencovi.com/

Hernández, R., y Mendoza, Ch. (2023). Metodología de la investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. 2da. Edición. Ediciones McGraw-Hill.

Hernández, B., Cardella, M. y Sánchez, J. (2024). Desarrollo económico desde el emprendimiento social y familiar. Editorial Dykinson, S.L.

Hurtado, J. (2015). El Proyecto de investigación. 9na. Edición. Caracas: Fundación Sypal.

Lenin, F. (2016). Metodología de la investigación. Ediciones Atlántico.

Palella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de la Investigación Cuantitativa.3ra. Edición. Ediciones FEDUPEL.

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

Parra, M., Rubio, G., y López, L. (2017) Emprendimiento y creatividad, aspectos esenciales para crear empresa. Ediciones ECOE.

Sánchez, C., Sánchez, C., y Schnnard, A. (2019). Emprendimientos Exitosos. Ediciones ECOE

Schnarch, A. (2022). Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión. Ecoe Ediciones

Suarez, T.(2023). Gobierno y gestión de universidades. Letrame Grupo Editorial.

Venereo, A. (2016). Estadística aplicada a las ciencias administrativas. Editorial Mar Abierto. Ecuador

Vicens, l. (2020). Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor. Compete Caribbeand, 11.Ediciones Banco Interamericano de Desarrollo

Recibido: 05-04-2026. **Aceptado**: 09-05-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 66 - 74
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO GERENCIAL UNIVERSITARIO A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS EDUCATIVAS

Mariela del Carmen Parra

Doctorante en Ciencias de la Educación (UNERMB), Magister Scientiaruam en Administración de la Educación Básica (UNERMB), Profesora en Educación Comercial (IUPMA) T.S.U. en Informática (READIC-UNIR), Docente Instructor - Núcleo Zulia (UNES), Docente (MPPE), Coordinadora U.E. Nuestra Señora de San Juan de los lagos.

Correo Electrónico: parramariela76@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0438-2352

Breezy Patricia Prieto

Doctorante en Educación (UPEL), Diplomado Desarrollo Humano Integral (CELADIC),Especialista Enseñanza de la Lengua (UNICA), Lcda. en Educación Integral, Mención Lengua y Literatura (UNICA) Licenciada en Educación mención Lengua y Literatura (UNICA), Abogada (LUZ), Docente Agregada Universidad Católica Cecilio Acosta, Directora general U.E. Ntra. Sra. de San Juan de los lagos.

Correo Electrónico: Breezyppc@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5678-0822

Josefina Godoy

Doctora en Innovaciones Educativas (UNEFA), Magister Scientiaruam en Administración de la ducación Básica (UNERMB), Licenciada en Educación Mención: Ciencias Sociales Área: Geografía (LUZ), Docente de Postgrado de la Maestría de Gerencia Educativa (URBE), Docente de Doctorado de Ciencias Sociales y Doctorado de Ciencias Políticas (URBE), Miembro de Comité de la Maestría de Gerencia Educativa (URBE), Docente Instructor - Núcleo Zulia (UNES), Subdirectora (MPPE), Coordinadora Académica U. E. A. "Hermano Nectario María".

Correo Electrónico: jcgodoy@urbe.edu.ve

ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2796-9645

RESUMEN: La presente producción investigativa tuvo como objetivo central generar un modelo de gestión del talento gerencial universitario docente, a través de herramientas educativas para el fortalecimiento de la actividad académica en la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA); se sustentó en autores como: Pedraza (2020), De Jesús (2019), Robbins (2013), entre otros. Se fundamentó en el análisis de la variable: gestión del talento gerencial universitario docente a través de herramientas educativas. La investigación respondió al paradigma positivista, de tipo descriptiva con diseño no experimental, transeccional de campo. La población estuvo estructurada por veintinueve docentes de la Facultad de Educación de dicha institución, ubicada en el municipio Maracaibo, estado Zulia –Venezuela. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta con un cuestionario tipo escala de Likert, conformado por 20 ítems, fue validado por cinco expertos y sometido a una prueba de confiabilidad bajo la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un índice de 0,94. Los datos se interpretaron mediante la estadística descriptiva, indicando los valores numéricos, sometidos al análisis y discusión. El estudio logró concluir que existen debilidades en la gestión gerencial de los docentes particularmente en lo referente al compromiso académico, y una limitada aplicación de herramientas educativas básicas para el impulso de la creatividad, la promoción de la sinergia y la aceptación a cambios. Se recomendó la aplicación de un modelo de gestión del talento gerencial universitario docente, a través de herramientas educativas para el fortalecimiento de la actividad académica.

PALABRAS CLAVE: Modelo de gestión, talento gerencial universitario, herramientas educativas.

MANAGERIAL TALENT MANAGEMENT MODEL IN UNIVERSITIES THROUGH EDUCATIONAL TOOLS

ABSTRACT: The core objective of this research production was to generate a model for university teacher managerial talent management through educational tools to strengthen academic activity at the Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA). It was supported by authors such as Pedraza (2020), De Jesús (2019), and Robbins (2013), among others. The study was based on the analysis of the variable: university teacher managerial talent management through educational tools. The research aligned with the positivist paradigm, being descriptive in nature with a non-experimental, cross-sectional field design. The population was comprised of twenty-nine (29) teachers from the Faculty of Education of the aforementioned institution, located in the municipality of Maracaibo, Zulia State – Venezuela. For data collection, a survey was utilized with a Likert-scale questionnaire consisting of 20 items, which was validated by five experts and subjected to a reliability test using Cronbach's Alpha coefficient, yielding an index of 0.94. Data were interpreted using descriptive statistics, pointing out numerical values subjected to analysis and discussion. The study concluded that there are weaknesses in the managerial management of teachers, particularly regarding academic commitment, as well as a limited application of basic educational tools to foster creativity, promote synergy, and embrace change. The application of a model for university teacher managerial talent management through educational tools was recommended to strengthen academic activity.

KEYWORDS: Management model, university managerial talent, educational tools.

MODELO DE GESTÃO DO TALENTO GERENCIAL UNIVERSITÁRIO POR MEIO DE FERRAMENTAS EDUCATIVAS

RESUMO: O objetivo central desta produção de pesquisa foi gerar um modelo de gestão do talento gerencial docente universitário, por meio de ferramentas educativas, para o fortalecimento da atividade acadêmica na Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA). Fundamentou-se em autores como Pedraza (2020), De Jesús (2019) e Robbins (2013), entre outros. O estudo baseou-se na análise da variável: gestão do talento gerencial docente universitário por meio de ferramentas educativas. A investigação respondeu ao paradigma positivista, sendo do tipo descritiva com delineamento não experimental, transversal de campo. A população foi estruturada por vinte e nove (29) docentes da Faculdade de Educação da referida instituição, localizada no município de Maracaibo, estado de Zulia – Venezuela. Para a coleta de dados, utilizou-se uma pesquisa de opinião com um questionário do tipo escala Likert, composto por 20 itens, o qual foi validado por cinco especialistas e submetido a um teste de confiabilidade sob a aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach, resultando em um índice de 0,94. Os dados foram interpretados por meio da estatística descritiva, indicando os valores numéricos submetidos à análise e discussão. O estudo permitiu concluir que existem fragilidades na gestão gerencial dos docentes, particularmente no que se refere ao compromisso acadêmico, e uma aplicação limitada de ferramentas educativas básicas para o estímulo da criatividade, a promoção da sinergia e a aceitação de mudanças. Recomendou-se a aplicação de um modelo de gestão do talento gerencial docente universitário, por meio de ferramentas educativas, para o fortalecimento da atividade acadêmica.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de gestão, talento gerencial universitário, ferramentas educativas.

MODÈLE DE GESTION DU TALENT MANAGÉRIAL UNIVERSITAIRE À TRAVERS LES OUTILS ÉDUCATIFS

RÉSUMÉ: Cette production de recherche avait pour objectif principal de générer un modèle de gestion du talent managérial des enseignants universitaires, à travers des outils éducatifs, afin de renforcer l'activité académique au sein de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA). Elle s'est appuyée sur des auteurs tels que Pedraza (2020), De Jesús (2019) et Robbins (2013), entre autres. L'étude est fondée sur l'analyse de la variable : gestion du talent managérial des enseignants universitaires à travers les outils éducatifs. La recherche s'inscrit dans le paradigme positiviste, de type descriptif, avec un modèle non expérimental et transversal de terrain. La population était composée de vingt-neuf (29) enseignants de la Faculté d'Éducation de cet établissement, situé dans la municipalité de Maracaibo, dans l'État de Zulia – Venezuela. Pour la collecte des données, une enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire de type échelle de Likert comprenant 20 items, validé par cinq experts et soumis à un test de fiabilité par l'application du coefficient Alpha de Cronbach, qui a donné un indice de 0,94. Les données ont été interprétées au moyen de la statistique descriptive, indiquant les valeurs numériques soumises à l'analyse et à la discussion. L'étude a permis de conclure qu'il existe des faiblesses dans la gestion managériale des enseignants, particulièrement en ce qui concerne l'engagement académique, ainsi qu'une utilisation limitée des outils éducatifs de base pour stimuler la créativité, promouvoir la synergie et accepter le changement. Il a été recommandé de mettre en œuvre un modèle de gestion du talent managérial des enseignants universitaires, à travers des outils éducatifs, pour le renforcement de l'activité académique.

MOTS-CLÉS: Modèle de gestion, talent managérial universitaire, outils éducatifs.

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

Introducción

El papel de las personas en la sociedad del conocimiento, es primordial para el desarrollo de cualquier organización, pues en ella subyacen procesos creativos e innovadores, que determinan la calidad de sus servicios. Se puede afirmar entonces, que las personas deben ser valoradas por sus conocimientos, producciones intelectuales y talento en la consecución de los objetivos de las instituciones. Por ello, es significativo considerar que en las organizaciones se desenvuelven personas con características y capacidades propias, que pueden marcar la vida institucional. Al respecto, Vahondo (2010) subraya que el conocimiento en las organizaciones es el concepto de ideas claras, creencias y experiencias, que se diferencian y cambian a través de los pensamientos, formando líneas de acción gestionadas por individuos, organizaciones y grupos sociales, que le otorgan valor institucional.

Ante esa afirmación, es significativo destacar que el desenvolvimiento de las personas en una sociedad, suele estar sometida a cambios constantes, donde las disposiciones cognitivas y actitudinales constituyen un aspecto determinante en la evolución y productividad personal, laboral, social, particular, colectiva e institucional, que permite poner de manifiesto el talento humano, dentro de las organizaciones; hasta el punto de afirmar que posiblemente representa el mayor capital con el que cuenta, generando valores excepcionales para la misma, lo cual requiere de una gestión efectiva en pro de enaltecer la capacidad gerencial en cada institución, siendo el caso de la universidad como casa rectora del saber.

A la luz de lo antes expuesto, se presume que todo contexto institucional académico busca estar en consonancia con los cambios culturales, sociales, educativos, tecnológicos y adelantos científicos, los cuales cada día son más exigentes, indistintamente de la actividad productiva o de los servicios que brinda ante las demandas y requerimientos de la sociedad; donde además, las diversas estrategias de crecimiento institucional, en oportunidades son factores externos poco controlables, por cuanto exigen ser atendidas con criterios gerenciales acertados, que ofrezcan respuestas racionales a cada realidad.

Sin embargo, según conversaciones informales con docentes y observaciones realizadas en la UNICA, se percibieron algunas debilidades relacionadas con la poca atención a la capacidad gerencial y al compromiso académico, como aspecto significativo del talento gerencial, los cuales deben ser revitalizados y fortalecidos. Asimismo, hubo la percepción de que la aplicación de herramientas educativas básicas, relacionadas con la sinergia, la creatividad y los cambios académicos para fortalecer el talento gerencial, no han sido plenamente gestionada, lo que limita la eficiencia, la efectividad y la eficacia de la función docente y el enriquecimiento de la competitividad de los saberes.

Frente a ese contexto, la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA) como máxima productora del saber científico, está llamada a propiciar el desarrollo de espacios constructores de una academia de calidad, donde el talento gerencial sea gestionado a través de dos aspectos significativos fundamentales que lo impulsan, como son la revitalización de la capacidad gerencial del docente y el fortalecimiento del compromiso académico, tal como lo refieren Arias y Aristizábal (2011).

Ese fundamento teórico, ofrece luces conceptuales que avalan el trabajo docente, para hacer de la universidad una organización que privilegie significativamente el talento gerencial; razón por la cual es necesaria la ejecución de herramientas educativas, que integre el desarrollo de habilidades, capacidades, competencias y el compromiso profesional para facilitar la concreción de políticas que beneficien la vida intra y extra universitaria.

En este particular, es importante que las herramientas educativas se concentren en el impulso a la creatividad, la promoción de la sinergia y la aceptación al cambio, trilogía ésta que puede contribuir al fortalecimiento del talento gerencial en los docentes desde su actividad académica, alineada con los objetivos de la UNICA. Al respecto, De Jesús (2019) declara que toda organización está llamada a velar por una adecuada gestión del talento gerencial, por lo que debe aplicar herramientas educativas para construir en la definición y alineación de sus objetivos de manera creativa, donde la participación de sus miembros se logre con efectiva sinergia.

Ante el escenario explicado en párrafos anteriores, emerge la necesidad de buscas modelar la gestión de un talento gerencial que permite capitalizar el trabajo académico de los docentes, proporcionando mayores ventajas competitivas, necesarias para que la UNICA marque huellas imperecederas en el devenir científico, donde la capacidad gerencial sea la clave en la vitalización de la vida universitaria, constituyendo el andamiaje esencial que sustenta el progreso de la sociedad.

Por consiguiente, el objetivo principal del presente estudio se centra en generar un modelo de gestión del talento gerencial universitario docente a través de herramientas educativas, para el fortalecimiento de la actividad académica, en la UNICA; cuya sistematización teórica y operática se ejecutó a través de dos objetivos específicos, a saber: el primero, orientado a caracterizar algunos aspectos significativos del talento gerencial que los docentes de la UNICA gestionan, mediante la actividad académica; mientras el segundo, encausado a determinar las herramientas educativas básicas que los docentes de la UNICA aplican en el marco de la gestión del talento gerencial, a nivel de la actividad académica.

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

En concreción, el cuerpo de desarrollo del presente artículo científico se muestra mediante la exposición de frases textuales que identifican el título de la investigación con la descripción y definición de su contenido, correspondiente a: resumen, abstract, introducción, fundamentación teórica, metodología, resultados y discusión de los datos, conclusiones, sugerencias y referencias bibliográficas; puntos estos que consolidaron su estructura investigativa.

Fundamentación Teórica

Modelo de Gestión del Talento Gerencial Docente

Un modelo de gestión del talento gerencial docente, es un marco estratégico que identifica y desarrolla herramientas educativas (impulso de la creatividad, promoción de la sinergia y aceptación al cambio) a fin de mejorar la calidad académica. Estas herramientas se centran en la revitalización de la capacidad gerencias y el fortalecimiento del compromiso para potenciar el desempeño del docente en el contexto formativo universitario.

En ese orden de ideas, Pedraza (2020) reseña que en el contexto de las instituciones universitarias el talento humano es fundamental para el éxito académico. Puesto que, los docentes e investigadores son parte de los pilares fundamentales, y su gestión adecuada puede marcar la diferencia en términos de calidad académica, investigación y reputación institucional. A esta afirmación, se agrega la postura de Cuentas Martel (2018) quien expresa que las universidades tienen la responsabilidad de innovar sus modelos de gestión con el objeto de garantizar la transformación e integración continua de sus procesos fundamentales y asegurar que su impacto en la sociedad siga impulsando el progreso, bienestar y desarrollo humano inclusivo. Por esta razón, tienen un papel decisivo en la provisión y formación del potencial humano, tal y como requieren tan eminentes objetivos.

Aspectos Significativos del Talento Gerencial

En el talento gerencial están implícitas las capacidades, que contemplan los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias de las personas, que definen la calidad de los servicios que presta una organización, como de su ambiente laboral; en consecuencia, lo lógico es que cada organización cuente con profesionales talentosos e idóneos. De esta manera, Arias y Aristizábal (2011) definen que un profesional talentoso es alguien que está decidido a utilizar sus capacidades en el lugar de trabajo para lograr mejores resultados en el medio ambiente y la sociedad. A modo de caracterización, se puede decir que todos tienen talento, pero no tienen talento para todo.

Además, los autores precitados añaden que el fortalecimiento del talento gerencial requiere de algunos aspectos significativos que facilitan el desarrollo de organizaciones sanas, siendo entre ellos: la capacidad y el compromiso académico. Es importante acotar, que estos aspectos deben estar siempre visibles en todas las instancias de una institución universitaria; pues, cuando se manifiestan de manera débil y de manera inorgánica, es difícil crear ambientes laborales productivos e inteligentes, por lo que esa dupla debe darse a la vez, de manera conjunta.

Se deduce entonces, que si el docente universitario, al no valorar su capacidad gerencial, escasamente alcanzará resultados aceptables, aunque tenga buenas intenciones. Por otra parte, aun cuando pueda mostrar algunas habilidades apropiadas; pero sí carece de un fuerte compromiso académico, difícilmente obtenga logros altamente positivos, que coadyuve en el desarrollo del talento gerencial. Por lo tanto, para conseguir resultados favorables, es significativo privilegiar la revitalización de la capacidad gerencial y el fortalecimiento del compromiso académico en las universidades, tal como es el caso de la UNICA.

- **Revitalización de la capacidad gerencial**

A juicio de Robbins y Coulter (2014), las capacidades son un conjunto integrado de conceptos, ideas o fenómenos que se pueden mostrar y demostrar, por medio de las tareas propias del cargo. Mientras, Chiavenato (2009) afirma que son los conocimientos, habilidades y actitudes físicas o mentales, que posee el individuo para ejecutar determinadas tareas o actividades, asignadas en el área de trabajo. Por consiguiente, la capacidad es el sustento del talento gerencial, acorde a lo que cada organización necesita y requiere, en cuanto a garantizar un entorno organizativo con valores profesionales y de elevada motivación a sus miembros.

Por ello, la capacidad es la parte cognitiva esencial que sustancia el fortalecimiento del talento gerencial, por cuanto en ella, subyacen los conocimientos, las ideas, el razonamiento, el aprendizaje; constituyendo una fuente real que privilegia las ventajas competitivas y la productividad sostenible. En suma, Alles (2007) complementa que la capacidad es generadora de conocimientos, por cuanto se manifiesta a través del desempeño de los miembros de una organización, mediante el cumplimiento de tareas, responsabilidades y funciones asignadas; de acuerdo a las decisiones y el tiempo requerido, para ser cumplidas con verdadero compromiso.

- **Fortalecimiento del compromiso académico**

En opinión de Alles (2007), el compromiso acentúa el grado máximo de involucramiento de las personas con la organización; además, genera las oportunidades para per-

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

tenecer y aportar valor, porque permite que el empleado o funcionario se esfuerce, identifique con lo que hace y actúe de forma responsable. Frente a esta afirmación, cabe agregar la postura de Robbins (2013), para quien el compromiso es una actitud hacia el trabajo, donde el individuo se identifica con una organización y sus metas, propiciando la satisfacción laboral.

Desde esas perspectivas teóricas, el compromiso maximiza la actuación de las personas en una organización, donde subyacen valores y principios que orientan su desempeño laboral. De esto depende en gran medida, que el docente aporte su máximo esfuerzo para alcanzar los objetivos de la institución universitaria, así como prevenir y superar obstáculos que interfieren en el fortalecimiento del talento gerencial. En otras palabras, hay miembros de la organización que se comprometen porque se sienten a gusto con el ambiente de trabajo y su relación con sus superiores, porque creen que es el mejor lugar donde pueden estar o porque les ayuda a desarrollarse profesionalmente.

Sustancialmente, dentro del compromiso está implícita la responsabilidad de cómo y con qué las personas, realizan las diferentes tareas a su cargo. En este sentido, Robbins y Coulter (2014) definen la responsabilidad como la cualidad de la personalidad que implica el cumplimiento cabal de las tareas o deberes contraídos, derivados de los diferentes roles desempeñados en distintos ámbitos, y cuyo cumplimiento brinda satisfacción. De modo que, el compromiso es una prueba tácita de que todas las personas están llamadas a desenvolverse de manera responsable e involucrarse plenamente con el devenir institucional, siendo fundamental compartir y desarrollar sus habilidades cognitivas y actitudinales, en la búsqueda de fortalecer el talento gerencial en el ámbito educativo universitario.

Herramientas Educativas en el Marco de la Gestión del Talento Gerencial

Las herramientas educativas son mecanismos pedagógicos que coadyuvan en el fortalecimiento del talento gerencial en las organizaciones universitarias, son importantes para ejercitar determinadas responsabilidades fijadas institucionalmente, las cuales se fundamentan en un cúmulo de experiencias y competencias que cada miembro como autoridades, docentes, estudiantes, investigadores, entre otros, puede revelar y manifestar, en función de que se destaque el talento, habilidades, destrezas y conocimientos, en cada uno de ellos.

Para De Jesús (2019), una persona talentosa es aquella cuya contribución a la organización está claramente definida y alineada en sus objetivos, donde la participación de su personal es significativa y esencialmente sinérgica, en términos de una valoración gerencial. A través de esta postura, se deduce que para fortalecer el talento gerencial se requiere de herramientas educativas por cuanto son recursos que facilita la ejecución de responsabilidades, actividades y tareas, el mejoramiento de la eficiencia y la productividad de las capacidades físicas e intelectuales, conducente a resultados positivos, que quizás sean imposibles de obtener, sin su verdadero fortalecimiento.

Por ende, en la universidad ineludiblemente debe prevalecer el desarrollo de un talento gerencial lo más idóneo posible, que con la ayuda de herramientas educativas cada día podría posicionarse aún más, como una organización inteligente con espacios formativos de calidad. De hecho, según el autor prenombrado, el talento gerencial para ser desarrollado de manera efectiva, puede facilitarse mediante tres herramientas educativas básicas, a saber: impulso a la creatividad, promoción de la sinergia y adaptación al cambio académico, tal como se explica, a continuación.

- Impulso de la creatividad

A criterio de Robbins (2013), para el fortalecimiento de la capacidad creativa en una organización, los individuos requieren la concurrencia de tres elementos básicos: a. Competencia del potencial creativo, el cual se fomenta cuando las personas tienen conocimientos, habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas; b. Habilidades de pensamiento creativo, características personales como la capacidad para hacer analogías y tener confianza, independencia, tolerancia, perseverancia y disposición al riesgo, entre otras; c. Motivación intrínseca, deseo de ocuparse de algo por la satisfacción, la emoción y el reto que representa.

Por su parte, Sescovich (2010) subraya que el valor del impulso de la creatividad es la capacidad del empleado para aportar, concretar ideas útiles y asegurar la mejora continua de una organización, hacia el alcance de las metas establecidas en tiempo y forma. Por tanto, la creatividad es la capacidad de generar ideas nuevas y útiles, ayuda a concebir formas distintas de hacer las cosas o alternativas diferentes, a fin de resolver problemas, considerando la oportunidad y las condiciones del entorno. De tal forma, que el impulso de la creatividad en las instituciones universitarias, genera retos para quienes ejecutan acciones gerenciales, en pro de favorecer el intercambio de ideas, construcción de espacios innovadores, el trabajo en equipo y el reconocimiento justo al trabajo científico de manera sinérgica.

- Promoción de la sinergia

Según Venegas (2013), la promoción de la sinergia constituye una herramienta que permite fortalecer la

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo, que permite canalizar las diferencias mentales, emocionales, psicológicas y actividades cooperativas; requerimientos éstos, que son de suma importancia para el desarrollo del talento gerencial. Entretanto, De Jesús (2019), agrega que la sinergia se genera cuando los resultados o metas alcanzadas en su conjunto son mayores, que los resultados logrados con las contribuciones de cada parte, o cuando se logran en conjunto.

Conforme a lo anterior, es necesario favorecer la promoción de la sinergia, lo cual implica que la interacción entre las personas, es un valor agregado para privilegiar el desarrollo del talento gerencial en una organización, de manera sistemática, coordinada y combinada, generando un efecto mayor en la vida institucional, más que la simple adición de los logros particulares. En este contexto, el talento gerencial se expresa sinérgicamente como un espacio de trabajo, donde hay objetivos claros, las personas se respetan, la confianza y la cooperación son altas, se produce la colaboración y se crea un contexto proclive a cambios, donde todos ganan.

- Aceptación a cambios académicos

La aceptación a cambios, de acuerdo a la vida vertiginosa que actualmente experimentan las organizaciones del siglo XXI, debe ser asumida como una herramienta educativa para fortalecer el talento gerencial. Este es un proceso que comporta conocimientos, intereses, expectativas, necesidades y decisiones para que una organización logre adaptarse a las transformaciones inherentes de la realidad que se busca reforzar. En este particular, De Jesús (2019) indica que la búsqueda de la adaptabilidad al cambio, connota la facilidad que posee el individuo para ajustarse a nuevas realidades provocadas por fuerzas internas y externas de una organización, las cuales se relaciona con la flexibilidad de aceptar los entornos cambiantes, superando los obstáculos que pudiesen surgir, a fin de que el talento gerencial se fortalezca.

Dentro de esta línea teórica, Alles (2007) refiere que cuando la persona busca adaptarse y aceptar los cambios, a su vez el talento se potencia al aumentar la capacidad para alcanzar objetivos específicos ante el surgimiento de nuevos desafíos, situaciones, informaciones y/o demandas del entorno. De similar apreciación, Robbins (2013) acentúa que una organización puede adaptarse, aceptar y ajustarse a los nuevos cambios, cuando la naturaleza de su talento gerencial, mantiene sus conocimientos, creencias y convicciones. En este contexto, emerge el momento apropiado para que los docentes universitarios, puedan cumplir con las tareas propias, a fin de garantizar una vida institucional de calidad y facilitar el desarrollo talento gerencial.

Metodología

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista, el cual según Hernández y Mendoza (2019), tiene como finalidad asegurar una precisión objetiva con rigor científico, cuya recolección de datos está cimentada en la medición. Se centró en un enfoque cuantitativo, teniendo como función percibir la realidad de manera integral, logrando así la cuantificación de los datos, para alcanzar una mayor coherencia, pertinencia y credibilidad. Consecuentemente, de tipo descriptiva, que a criterio de Hernández et al. (2014), tiene el propósito de describir situaciones y eventos, pues, busca especificar las propiedades importantes de personas o fenómenos que sean sometidos a evaluaciones de diversos aspectos.

En consonancia con lo anterior, dado al objetivo general y en función de dar respuestas a las preguntas de investigación sobre la variable: gestión del talento gerencial universitario docente a través de herramientas educativas el proceso metodológico condujo a la descripción, registro, recopilación, análisis e interpretación de los hechos con respecto a dos objetivos específicos: el primero, orientado a caracterizar algunos aspectos significativos del talento gerencial que los docentes de la UNICA gestionan, mediante la actividad académica, relacionado con la primera dimensión; y un segundo, encausado a determinar las herramientas educativas básicas que los docentes de la UNICA aplican en el marco de la gestión del talento gerencial, a nivel de la actividad académica, vinculada con la segunda dimensión.

Para materializar esos objetivos específicos, la presente obra investigativa se apoyó en un diseño bajo una estrategia metódica que guio al estudio y da respuesta al problema investigado. Siguiendo a Hurtado (2010), el diseño de la investigación consiste en describir el evento obteniendo información de un lugar, situación o directamente del entorno natural. Lo cual significa que los diseños utilizados fueron: el no experimental y el transeccional de campo.

Para Hernández et al. (2014) el diseño no experimental, "corresponde a los estudios que se realizan sin la manipulación de las variables, y los que solo observan los fenómenos objeto de estudio en su ambiente natural para después analizarlos" (205). Mientras, el diseño transeccional de campo, permite recabar los datos en forma directa de la realidad donde se presentan, tal como lo define Tamayo y Tamayo (2009). Así, la recolección de información se llevó a cabo en la UNICA, como único lugar, brindándole a las investigadoras el acceso directo para la obtención de los datos necesarios y fehacientes.

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta, mediante un cuestionario estructurado por veinte (20) ítems, con alternativas de respuestas dentro

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

de la escala tipo Likert, codificadas de la siguiente forma: Siempre (4), Casi Siempre (3), A veces (2) y Nunca (1). Para asegurar la validez del instrumento, fue sometido a la evaluación según el juicio de cinco (5) expertos en diversas áreas, quienes emitieron valoraciones constructivas y recomendaciones sobre el contenido. En referencia a la medición de la confiabilidad, se hizo mediante la utilización del coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando 0,94 considerándose un instrumento confiable.

La población de estudio, estuvo constituida por veintinueve (29) docentes de la Facultad de Educación de la UNICA, ubicada en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia – Venezuela. Cifra que corresponde a la totalidad de los miembros de la población seleccionada (universo), es decir, se empleó la base total del censo poblacional correspondiente únicamente al personal docente de dicha facultad. Hernández et al. (2014) acentúan que es el conjunto de elementos definidos en las propiedades que se llama universo.

Resultados y Discusión

Tomando en cuenta lo planteado, la información recolectada se tabuló de acuerdo a dos dimensiones en respuesta a los objetivos específicos, para obtener la frecuencia y el porcentaje considerado de cada alternativa de respuesta. El estudio de estos resultados permitió mostrar, la caracterización de algunos aspectos significativos del talento gerencial que los docentes de la UNICA gestionan mediante su actividad académica; además, se logró fijar las herramientas educativas básicas que los docentes de la UNICA aplican en el marco de la gestión del talento gerencial, a nivel de su actividad académica.

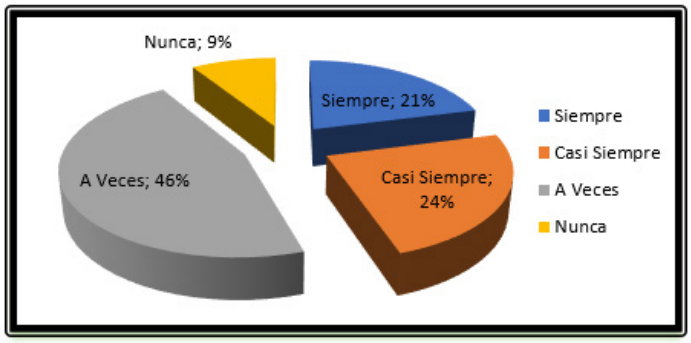
Por consiguiente, cada dimensión de la variable con sus respectivos indicadores está acompañada por un gráfico representativo sobre los resultados arrojados para una explicación orgánica y la facilidad de identificar simbólicamente como se distribuyeron los porcentajes de dicho trabajo estadístico, proceso que se concreta por medio del análisis e interpretación de los resultados y su respectiva discusión.

- Dimensión: aspectos significativos del talento gerencial

La distribución frecuencial de la dimensión aspectos significativos del talento gerencial tomando en cuenta los indicadores revitalización de la capacidad gerencial y fortalecimiento del compromiso académico; permitió detallar que, del total de los informantes encuestados, la alternativa a veces se ubicó con el mayor porcentaje en un 46%, seguidamente la alternativa casi siempre con 24%; 21% se ubica en siempre, y finalmente 9 % la alternativa nunca. En lo concerniente, a los resultados de los estadísticos descriptivos, se obtuvo una media de 2.60, la mediana y moda con 2 puntos, presentando valores de moderado nivel; evidenciando una distribución normal de los datos y alta valoración, lo cual permite apreciar una baja dispersión de las respuestas. Resultados estos, que se evidencia en el siguiente gráfico, tipo pastel.

Gráfico 1

Distribución porcentual de la dimensión: aspectos significativos del talento gerencial



Fuente: Elaboración de las autoras (2025).

Con respecto a los resultados, se evidencia que la dimensión aspectos significativos del talento gerencial en la UNICA como la revitalización de la capacidad gerencial y fortalecimiento del compromiso académico, se ubica en un nivel medianamente moderado. Lo que permite suponer la existencia de debilidades para revitalizar los conocimientos en función del compromiso académico, lo cual permitió suponer que hay aspectos complejos centrados en discordancias entre el cumplimiento de responsabilidades y las decisiones que deben ser acatadas. El resultado se contradice con la postura de Alles (2007), cuando plantea que la capacidad es generadora de conocimientos, la cual se manifiesta a través del desempeño de los miembros de una organización, en el cumplimiento de responsabilidades y funciones asignadas, para ser cumplidas con verdadero compromiso que contribuyan al desarrollo del talento gerencial.

Del mismo modo, los estadísticos descriptivos que se presentan en los resultados evidencian que los aspectos significativos relacionados al talento gerencial de la universidad en estudio, sólo a veces, se estimula la participación de todos los miembros de la institución y acepta las sugerencias constructivas de su personal; por tanto, su efectividad como talento gerencial se ve limitada porque no siempre considera la opinión en el proceso de toma de decisiones; en vista de que medianamente se promueve la participación mancomunada de esfuerzos en pro del

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

desarrollo del talento gerencial para alcanzar los objetivos académicos.

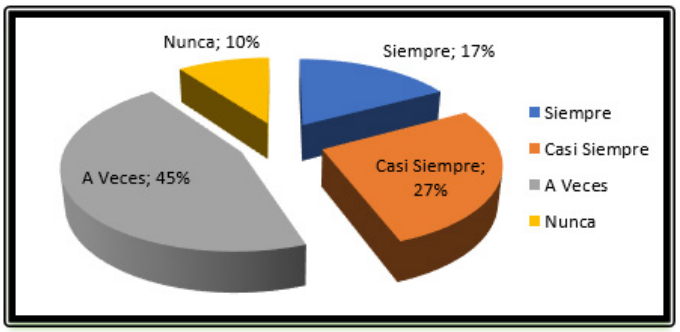
Definitivamente, el mundo de las universidades es un campo idóneo para el desarrollo de la revitalización de la capacidad gerencial y el fortalecimiento del compromiso académico, pero, además, requiere ineludiblemente de ellas. No puede haber instituciones donde no exista un mínimo grado de responsabilidad profesional. De modo que, esos aspectos significativos del talento gerencial acentúan el valor máximo de involucramiento del docente; además, genera las oportunidades para pertenecer y aportar valor, porque permite que se esfuerce e identifique con lo que hace y actúe de manera responsable.

- Dimensión: herramientas educativas en el marco de la gestión del talento gerencial

En el gráfico 2, se presenta la distribución frecuencial y porcentual de la dimensión herramientas educativas básicas para fortalecer la gestión del talento gerencial, representada con tres indicadores: impulso a la creatividad, promoción de la sinergia, y aceptación a cambios académicos; observándose que del total de los informantes la alternativa a veces se ubicó con el mayor porcentaje en un 45%, seguidamente la alternativa casi siempre con 27%, así mismo 17% siempre y 10% la alterativa nunca. Los estadísticos descriptivos presentan resultados correspondientes al nivel moderado, en cuanto a los valores de la media con 2,51 la mediana y moda con 2 puntos respectivamente, la desviación estándar es de 0,13 con muy baja dispersión, asociado a un coeficiente de variación bajo.

Gráfico 2

Distribución porcentual de la dimensión: herramientas educativas básicas



Fuente: Elaboración de las autoras (2025).

A través de los resultados procesados, se evidenció que, en la universidad estudiada, de manera moderada se desarrollan dichas herramientas educativas para fortalecer el talento gerencia. Los porcentajes admiten restricciones o quizás interferencias, que limitan la generación efectiva de nuevos conceptos e intercambios de ideas; por consiguiente, el impulso a la creatividad, se disminuye, lo cual se aleja de la postura de Sescovich (2010) para quien en toda organización debe asegurarse el impulso de la creatividad como la capacidad del empleado para aportar ideas útiles y asegurar su mejora continua.

Al mismo tiempo, el comportamiento de la dimensión en referencia al indicador promoción de la sinergia, se logró determinar que ésta se gestiona a medias, pues, la efectiva unión de los esfuerzos y trabajo de los docentes no se ha logrado concretar a cabalidad; resultado que diverge del planteamiento de Venegas (2013), al afirmar que la sinergia constituye una herramienta importante para fortalecer la suma de energías individuales conducente al fortalecimiento de la totalidad del grupo, canalizando las disposiciones mentales, emocionales, psicológicas y las actividades colaborativas, consideradas de suma trascendencia para el desarrollo del talento gerencial.

Y en cuanto a la aceptación a cambios académicos, cuando se visualiza el comportamiento de los porcentajes de la dimensión de manera integrada, permite suponer que en los docentes hay posiblemente inseguridades y resistencia para aceptar innovadores programas adaptados a nuevas realidades. Esto discrepa con lo señalado por De Jesús (2019), quien indica que la búsqueda de la adaptabilidad al cambio, connota la facilidad que posee el individuo para aceptar nuevas realidades de una organización, con la flexibilidad de consentir los entornos cambiantes, superando los obstáculos, a fin de que el talento gerencial se fortalezca.

A la luz del análisis y discusión de los resultados, explicitados en párrafos anteriores, emergieron datos que comprometen la actividad académica del docente universitario; razón por lo cual, se elaboró el diseño de un modelo de gestión del talento gerencial universitario a nivel docente, tal como se presenta a continuación.

Modelo de Gestión del Talento Gerencial Universitario Docente

Producto del análisis de los datos procesados, se logró establecer un conjunto de aspectos significativos, que permitieron generar el modelo de gestión del talento gerencial universitario docente centrado en herramientas educativas, para el fortalecimiento de la actividad académica en la UNICA. Cabe destacar, que esta propuesta pretende maximizar el potencial y desempeño de los docentes mediante herramientas de gestión integral, enfocadas en: formación continua, desarrollo de competencias, bienestar y evaluación, con la intención de mejorar la calidad educativa institucional; donde los beneficiarios represen-

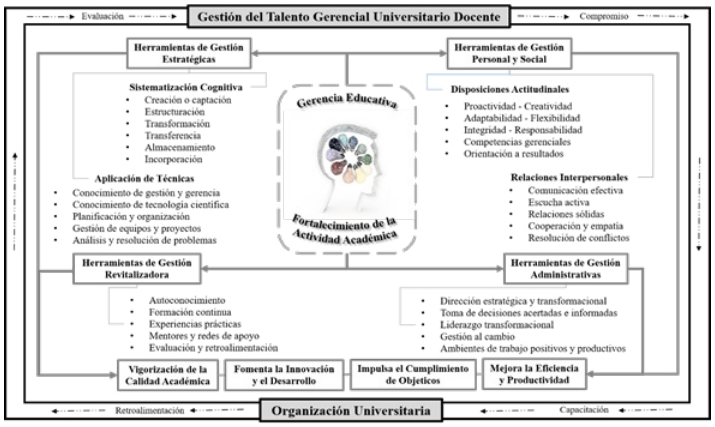
Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

tados por los miembros que forman parte del quehacer académico, especialmente, los coparticipantes del proceso de enseñanza y aprendizaje, como son las autoridades y docentes, deben estar prestos para la construcción de los mejores y adecuados espacios de enriquecimiento de los saberes.

La propuesta del modelo de gestión se fundamenta en aspectos organizacionales, sociales, académicos y científicos, en procura de optimizar el quehacer educativo universitario, donde se privilegie la interacción entre las disposiciones cognitivas, actitudinales y estratégicas, a través de una adecuada gestión del talento gerencial; considerándose, que esta interacción es esencial para construir escenarios idóneos y las mejores condiciones pedagógicas, que coadyuven en fraguar ámbitos formativos con fortalezas curriculares, en pro de garantizar una universidad comprometida con la eficiencia, la eficacia y productividad de sus servicios. En línea concreta, el modelo de gestión del talento gerencial universitario docente, se presenta en el diagrama 1.

Gráfico 1

Modelo de gestión para fortalecer el talento gerencial docente en la UNICA



Fuente: Bibliografía especializada, con adaptaciones de las autoras (2025).

Al detallar el diagrama 1, referenciando los aspectos significativos relacionados con cuatro grandes componentes que contemplan las herramientas de gestión personal y social, herramientas de gestión estratégica, herramientas de gestión administrativa y herramientas de gestión revitalizadora, las cuales deben estar alineadas con los fundamentos de la gerencia educativa, ya que ésta constituye la ciencia que orientar el desenvolvimiento de los miembros de una organización académica de calidad.

Es necesario destacar, que cada una de las herramientas de gestión presenta una particularidad representada por un conjunto de vertientes integradoras definidas bajo los términos: sistematización cognitiva, aplicación de técnicas, disposiciones actitudinales, relaciones interpersonales, entre otras; que al formalizarse en el recinto universitario inducen a la mejora de la eficiencia y la productividad, al impulso del cumplimiento de objetivos, fomento de la innovación y el desarrollo; y, por ende, al fortalecimiento de la calidad académica universitaria.

Ese engranaje institucional comporta un circuito de gerencia educativa que ayuda a valorar científicamente la organización universitaria, mediante el compromiso, la capacitación, la retroalimentación y evaluación de la vida académica de la UNICA; propiciándose el respeto de la comunidad científica. Por ello, es primordial que el modelo se aplique atendiendo a tres fases, la primera correspondiente a la sensibilización de los miembros de la universidad; una segunda, referente al desarrollo de los contenidos teóricos y prácticos, relacionados con la gestión del talento gerencial docente; y una tercera, inherente a la evaluación de su ejecución.

Conclusiones y Sugerencias

De acuerdo con el procedimiento de los resultados, obtenidos del análisis y discusión de la información, referida a la variable gestión del talento gerencial universitario docente a través de herramientas educativas, se establecieron las conclusiones partiendo de los objetivos específicos derivados, a los que se les dio respuesta mediante los datos obtenidos del análisis estadístico y la confrontación con las teorías que sustenta la presente investigación. Al puntualizar sobre las conclusiones, cabe enunciar las siguientes:

Con relación al primer objetivo, orientado a caracterizar algunos aspectos significativos del talento gerencial que los docentes de la UNICA gestionan, mediante la actividad académica, considerando los resultados procesados se logró evidenciar que los aspectos revitalización de la capacidad gerencial y el fortalecimiento del compromiso académico, de manera moderada consiguen orientar los conocimientos, ideas y habilidades que están implícitos en el talento gerencial de la comunidad docente universitaria. De modo que, se sugiere atender de manera prioritaria el talento gerencial de los miembros de una universidad, y más aún en estos tiempos de nuevos y grandes desafíos educativos, sociales, tecnológicos, científicos, donde se requiere de organizaciones talentosas.

En referencia al segundo objetivo específico, orientado a determinar las herramientas educativas básicas que los docentes de la UNICA aplican en el marco de la gestión del talento gerencial, a nivel de la actividad académica;

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

se logró concluir que de manera moderada se aplica el impulso a la creatividad, la promoción de la sinergia y la aceptación al cambio, lo que connota un limitado fortalecimiento del talento gerencial docente. Frente a este resultado, se sugiere la aplicación del modelo propuesto, el cual debe ser revisado y discutido previamente por la comunidad académica, con el propósito de aclarar dudas y aceptar recomendaciones para la aplicación de acciones, que coadyuven en la consolidación del talento gerencial en el marco de altos valores científicos.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias, Buenos Aires, México, Editorial Granica.

Arias, J. y Aristizábal, C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia tecnología y sociedad. Pensamiento y Gestión, (31), pp. 137-166. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/646/64620759008.pdf

Chiavenato, I. (2009). El talento humano, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capi tal humano en una unidad académica de educación superior: analysis of a university. Educación, 27(53), pp. 57-72.

De Jesús, A. (2019). Gerencia del talento: 5 estrategias para desarrollar, retener y optimizar el talento, España, Madrid, Editorial Gestión.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2019). Metodología de la investigación, México, Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación, (6. ª ed.), México, Editorial Mc. Grall Hill.

Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación, México, Editorial McGraw Hill.

Pedraza, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo, 10(20).

Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional, México, Editorial Pearson.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración, México, Editorial Pearson Educación. Recuperado dehttps://studylib.net/doc/26169226/admi nistracion-13-edicion-stephen-p-robb

Sescovich, S. (2010). La Gestión de Personas: Un instrumento para humanizar el trabajo, Publicaciones Libros en Red, España.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. México, Editorial Limusa. S.A.

Vahondo, D. (2010). Gestión del conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.

Venegas, A. (2013). Psicología organizacional, Bogotá, Colombia, Ediciones Ecoe.

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 75 - 81
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

NEUROLIDERAZGO Y PENSAMIENTO SISTÉMICO: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PETROLERO LATINOAMERICANO

Omar José, Morán López

Mgs. En Gerencia Empresarial. Profesor invitado de La Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

Correo Electrónico: omoran@urbe.edu.ve

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5060-1144

Omar José, Kadi Montiel

Ph. D. en Gerencia Pública y Gobierno. Dr. En Ciencias Gerenciales. Profesor invitado de La Universidad del Zulia para la División de Postgrado de Arquitectura y Diseño. Presidente del Centro Especializado de Formación Sapiencia, C. A.

Correo Electrónico: ingenierokadi@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0006-7765-1073

Román Augusto, Marriaga Zarate

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela. Lcdo. En Administración de Empresas, MSc en Gerencia Publica, Doctor en Ciencias. Mención Gerencia. Investigador PEII (A-1).

Correo Electrónico: rmmarriaga47@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7450-7697

RESUMEN: El presente artículo analiza la relación entre el neuroliderazgo, el pensamiento sistémico y la resiliencia organizacional de las empresas prestadoras de servicios petroleros en Venezuela como país elegido dentro del mercado Latinoamericano por su potencial en el rubro natural energético, con énfasis en las organizaciones de la región Zuliana del mencionado país. La investigación se enmarca bajo una metodología analítica, descriptiva y documental, empleando la técnica bibliográfica para la revisión de fuentes especializadas en neurociencias aplicadas, gerencia estratégica y liderazgo organizacional. Los referentes teóricos principales incluyen los postulados de Braidot (2011), Bonet-Gascot (2019), Drucker (2014), Bennis y O'Toole (2005), Aranda (2012) y Ludeña (2017), entre otros. Se evidencia que los modelos de liderazgo clásico resultan insuficientes frente a los entornos VUCA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos) que caracterizan al sector petrolero venezolano, especialmente tras las sanciones internacionales de 2018 y 2025. La aplicación del neuroliderazgo, fundamentado en la neuroplasticidad, la inteligencia emocional y la toma de decisiones basada en el funcionamiento cerebral, como herramienta de comprensión holística de las organizaciones. Se concluye que el neurolíder actúa como agente transformador capaz de modificar estructuras mentales, optimizar el desempeño organizacional y generar ventajas competitivas sostenibles en contextos de alta adversidad.

PALABRAS CLAVE: neuroliderazgo, pensamiento sistémico, resiliencia organizacional.

Introducción

Las organizaciones del sector petrolero latinoamericano, en especial las asentadas en suelo venezolano operan en uno de los entornos más exigentes y volátiles a nivel global. La combinación de sanciones internacionales, caída de los precios del crudo, deterioro de la infraestructura productiva y escasez de talento especializado,

NEUROLEADERSHIP AND SYSTEMIC THINKING: ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE LATIN AMERICAN OIL SECTOR

ABSTRACT: This article analyzes the relationship between neuroleadership, systemic thinking, and organizational resilience in oil service provider companies in Venezuela, a country chosen within the Latin American market for its potential in the natural energy sector, with an emphasis on organizations in the Zulian region of said country. The research is framed under an analytical, descriptive, and documentary methodology, utilizing the bibliographic technique for the review of specialized sources in applied neurosciences, strategic management, and organizational leadership. The main theoretical references include the postulates of Braidot (2011), Bonet-Gascot (2019), Drucker (2014), Bennis and O'Toole (2005), Aranda (2012), and Ludeña (2017), among others. It is evident that classic leadership models are insufficient when facing the VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) environments that characterize the Venezuelan oil sector, especially following the international sanctions of 2018 and 2025. The application of neuroleadership, grounded in neuroplasticity, emotional intelligence, and brain-functioning-based decision-making, serves as a tool for the holistic understanding of organizations. It is concluded that the neuroleader acts as a transforming agent capable of modifying mental structures, optimizing organizational performance, and generating sustainable competitive advantages in contexts of high adversity.

KEYWORDS: neuroleadership, systemic thinking, organizational resilience.

NEUROLIDERANÇA E PENSAMENTO SISTÊMICO: RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NO SETOR PETROLEIRO LATINO-AMERICANO

RESUMO: O presente artigo analisa a relação entre a neuroliderança, o pensamento sistêmico e a resiliência organizacional das empresas prestadoras de serviços petrolíferos na Venezuela, país escolhido dentro do mercado latino-americano por seu potencial no setor de energia natural, com ênfase nas organizações da região Zuliana do referido país. A pesquisa enquadra-se em uma metodologia analítica, descritiva e documental, utilizando a técnica bibliográfica para a revisão de fontes especializadas em neurociências aplicadas, gestão estratégica e liderança organizacional. Os principais referenciais teóricos incluem os postulados de Braidot (2011), Bonet-Gascot (2019), Drucker (2014), Bennis e O'Toole (2005), Aranda (2012) e Ludeña (2017), entre outros. Evidencia-se que os modelos de liderança clássica são insuficientes frente aos ambientes VUCA (Voláteis, Incertos, Complexos e Ambíguos) que caracterizam o setor petrolífero venezuelano, especialmente após as sanções internacionais de 2018 e 2025. A aplicação da neuroliderança, fundamentada na neuroplasticidade, na inteligência emocional e na tomada de decisões baseada no funcionamento cerebral, atua como uma ferramenta de compreensão holística das organizações. Conclui-se que o neurolíder age como um agente transformador capaz de modificar estruturas mentais, otimizar o desempenho organizacional e gerar vantagens competitivas sustentáveis em contextos de alta adversidade.

PALAVRAS-CHAVE: neuroliderança, pensamento sistêmico, resiliência organizacional.

NEUROLEADERSHIP ET PENSÉE SYSTÉMIQUE : RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DANS LE SECTEUR PÉTROLIER LATINO-AMÉRICAIN

RÉSUMÉ: Cet article analyse la relation entre le neuroleadership, la pensée systémique et la résilience organisationnelle des entreprises de services pétroliers au Venezuela, pays choisi au sein du marché latino-américain pour son potentiel dans le secteur de l'énergie naturelle, en mettant l'accent sur les organisations de la région de Zulia. La recherche s'inscrit dans une méthodologie analytique, descriptive et documentaire, utilisant la technique bibliographique pour la révision de sources spécialisées en neurosciences appliquées, en gestion stratégique et en leadership organisationnel. Les principales références théoriques comprennent les postulats de Braidot (2011), Bonet-Gascot (2019), Drucker (2014), Bennis et O'Toole (2005), Aranda (2012) et Ludeña (2017), entre autres. Il apparaît que les modèles de leadership classique sont insuffisants face aux environnements VUCA (Volatiles, Incertains, Complexes et Ambigus) qui caractérisent le secteur pétrolier vénézuélien, notamment à la suite des sanctions internationales de 2018 et 2025. L'application du neuroleadership, fondé sur la neuroplasticité, l'intelligence émotionnelle et la prise de décision basée sur le fonctionnement cérébral, s'impose comme un outil de compréhension holistique des organisations. En conclusion, le neuroleader agit comme un agent de transformation capable de modifier les structures mentales, d'optimiser la performance organisationnelle et de générer des avantages concurrentiels durables dans des contextes de forte adversité.

MOTS-CLÉS: neuroleadership, pensée systémique, résilience organisationnelle.

Recibido: 15-04-2026. **Aceptado**: 18-05-2026

configura un escenario de alta complejidad que demanda un liderazgo cualitativamente distinto al que han ejercido históricamente los gerentes de este sector.

En este contexto, emerge el neuroliderazgo como disciplina que integra los avances de las neurociencias con las demandas del liderazgo organizacional contemporáneo. Según Braidot (2011) y Aranda (2012), el neuroliderazgo optimiza el rendimiento y la efectividad de los líderes al comprender el funcionamiento del cerebro humano, reconociendo que los procesos cerebrales, incluyendo la toma de decisiones, la gestión emocional y la motivación son fundamentales para la conducción efectiva de equipos.

Paralelamente, el pensamiento sistémico, entendido como la capacidad de comprender las organizaciones como sistemas integrados donde confluyen recursos, procesos, personas y propósitos, se presenta como un complemento epistemológico indispensable para el neurolíder que busca no solo reaccionar ante los desafíos, sino anticiparlos y transformarlos en oportunidades de desarrollo organizacional.

La presente investigación tiene como propósito analizar cómo la articulación entre el neuroliderazgo y el pensamiento sistémico puede fortalecer la resiliencia de las organizaciones prestadoras de servicios petroleros en Venezuela, contribuyendo al diseño de un modelo gerencial pertinente para la realidad de este sector estratégico.

Fundamentación Teórica

Las Neurociencias y su Aplicación a la Gerencia: Una base teórica al éxito organizacional

La neurociencia, definida originalmente por Mora y Sanguinetti (1994) como la disciplina que estudia el desarrollo, estructura, función, farmacología y patología del sistema nervioso, tiene sus raíces en los postulados de Hipócrates (460-379 a.C.), quien concibió el cerebro como el órgano de las sensaciones y la inteligencia. Sin embargo, fue Santiago Ramón y Cajal quien, en las postrimerías del siglo XIX, sintetizó los hallazgos sobre la estructura neuronal del cerebro, cuyo concepto fundamental de "sinapsis", como la conexión entre neuronas mediante señales químicas o eléctricas, formulado por Sherrington (1932).

La neurociencia no constituye una disciplina única, sino una amalgama de ciencias cuyo objeto de investigación es el sistema nervioso y el cerebro, con particular interés en cómo la actividad cerebral se relaciona con la conducta y el aprendizaje, haciéndola inherentemente interdisciplinaria e integradora entre la Anatomía, la Genética, la Fisiología, la Bioquímica, la Psicología, la Sociología, la Filosofía y otras disciplinas.

Braidot (2009) establece que los avances logrados durante la Década del Cerebro (1990) han aportado descubrimientos aplicables a múltiples actividades humanas, incluyendo la educación, la economía, la administración, el mercadeo y, de manera significativa, la gerencia y el liderazgo. El desarrollo de neurotecnologías como la Resonancia Magnética Funcional (FMRI), la Tomografía por Emisión de Positrones (PET), el Electroencefalograma (EEG) y el Magnetoencefalógrafo (MEG) ha permitido observar directamente la actividad cerebral en tiempo real, revelando, por ejemplo, que el rechazo social activa las mismas zonas cerebrales que el dolor físico, con implicaciones directas para la gestión del talento humano.

Neuroliderazgo: Fundamento conceptual inclusivo en la gerencia moderna latinoamericana y global

Autores como Bennis y O'Toole (2005) fueron los primeros en emitir el concepto de neuroliderazgo en el ámbito empresarial, en una publicación de Harvard Business Review, marcando una transición de la gerencia tradicional a la neurogerencia y del liderazgo clásico al neuroliderazgo. Este concepto fue posteriormente desarrollado y sistematizado por Braidot (2011) y Aranda (2012), quienes establecieron los elementos que lo configuran como una práctica innovadora de gestión del talento.

Por su parte, Bonet-Gascot (2019) conceptualiza el neuroliderazgo como la aplicación de la neurociencia al liderazgo, centrando su enfoque en capitalizar el conocimiento sobre el sistema nervioso para desarrollar el arte de transformar la conducta humana. Desde esta perspectiva, el neurolíder no solo responde a estímulos, sino que genera los estímulos mismos, lo que ella denomina Consciencia Alquimista. Esta autora identifica cinco acciones fundamentales que caracterizan al neurolíder: APRENDE, ILUMINA, ATRAE, CONECTA y TRANSFORMA, configurándolo como un agente transformador capaz de modificar la forma de pensar de una organización entera.

El neuroliderazgo se distingue de las teorías clásicas del liderazgo democrático, autocrático y laissez-faire, en que no se fundamenta en el conocimiento acumulado, sino en la comprensión del funcionamiento cerebral. Reconoce que los procesos cerebrales son ultrarrápidos en la determinación de la toma de decisiones, que las emociones determinan más que la capacidad intelectual el comportamiento del líder en condiciones críticas, y que el estrés y la incertidumbre impactan negativamente en las conexiones neuronales, aspectos que los enfoques tradicionales no contemplan.

En América Latina, el desarrollo del neuroliderazgo ha sido heterogéneo pero creciente. El I World Congress of Neuroeducation celebrado en Lima, Perú, en 2010, y su se-

Recibido: 15-04-2026. **Aceptado**: 18-05-2026

gunda edición en 2012, representaron hitos en la integración del conocimiento neurocientífico a la gestión organizacional en la región. Proyectos como el BRAIN, ejecutado por los Estados Unidos en 2013, y los estudios del congreso de las Federaciones de las Sociedades Europeas de Neurociencia del año 2012, validaron los avances en este campo.

Pensamiento Sistémico: Una variable de Complejidad Organizacional

El pensamiento sistémico constituye una perspectiva epistemológica y metodológica que concibe las organizaciones como sistemas integrados donde confluyen recursos, esfuerzos, oportunidades y necesidades en interacción permanente. Drucker (2014) señala que el liderazgo efectivo requiere una profunda comprensión de la empresa como sistema integrado, lo que implica una visión completa de sus procesos, su estructura de costos, sus mercados y su potencial de transformación.

Desde el pensamiento sistémico, la resiliencia organizacional no es una propiedad de los individuos aislados, sino una capacidad emergente del sistema, que se fortalece cuando los líderes son capaces de identificar los patrones de interacción entre los subsistemas de la organización, anticipar los efectos de segundo y tercer orden de sus decisiones, y diseñar intervenciones que generen cambios sostenibles en la dinámica organizacional.

La combinación del pensamiento sistémico con el neuroliderazgo crea un marco teórico-práctico especialmente potente para contextos de alta adversidad, como el del sector petrolero venezolano, porque permite al gerente comprender simultáneamente la dinámica interna de su cerebro y sus sesgos cognitivos, sus mecanismos emocionales, sus patrones de toma de decisiones y la dinámica externa de su organización y su entorno.

Gerencia Efectiva: La solución gerencial al sector petrolero Latinoamericano

Esta viene bien definida por Drucker (2014), como una disciplina práctica que busca organizar un grupo de tareas para que los ejecutivos puedan cumplirlas con método, visión y comprensión, enfatizando la efectividad sobre la eficiencia. Para el autor, la gerencia efectiva debe abordar simultáneamente tres aspectos del desempeño económico: hacer eficaz el negocio actual, identificar y desarrollar su potencial, y transformar sus capacidades para un futuro diferente.

Ludeña (2017) complementa esta visión definiendo la gestión efectiva como la capacidad de aprovechar las oportunidades de negocio a través del incremento de la productividad del equipo, mediante el uso disciplinado y sostenible de una metodología de gestión. Identifica tres procesos clave: la planificación, la ejecución y el seguimiento de las acciones dirigidas al cumplimiento de las metas, validando la relación entre la gestión efectiva y la productividad en la prestación de servicios.

En el contexto específico del sector petrolero venezolano, la Agencia Internacional de Energía (2022) estima que la participación de los combustibles fósiles se mantendrá en un sólido 60% para el año 2050, lo que confirma la vigencia estratégica de este sector. Sin embargo, las organizaciones prestadoras de servicios petroleros en Maracaibo enfrentan una particular combinación de factores adversos: las sanciones internacionales de 2018 y 2025, la contracción de la industria nacional, la escasez de insumos y la fuga de talento especializado.

Resiliencia Organizacional: Fundamentos Neurocientíficos para gerenciar

La resiliencia organizacional puede definirse como la capacidad de un sistema para absorber perturbaciones, reorganizarse durante el cambio y mantener esencialmente las mismas funciones, estructura, identidad y retroalimentación. Desde la perspectiva neurocientífica, esta capacidad tiene una base biológica concreta: la neuroplasticidad.

La neuroplasticidad, entendida como la capacidad del cerebro para reorganizarse, remodelarse y reestructurarse en función de las experiencias y los aprendizajes, constituye el sustrato neurobiológico de la resiliencia personal y, por extensión, organizacional. Un neurolíder que comprende este mecanismo puede diseñar entornos de aprendizaje y práctica que potencien la neuroplasticidad de sus colaboradores, generando equipos más adaptativos y creativos.

La autorregulación emocional, otra competencia nuclear del neuroliderazgo según Bonet-Gascot (2019), es igualmente fundamental para la resiliencia. Las investigaciones en neurociencias afectivas demuestran que el estrés crónico activa el sistema de alerta cerebral, especialmente la amígdala inhibiendo las funciones ejecutivas del córtex prefrontal, que son precisamente las responsables de la planificación estratégica, la toma de decisiones y la solución creativa de problemas. El neurolíder que aprende a gestionar su propio estrés y el de su equipo, preserva la capacidad cognitiva necesaria para afrontar contextos de alta adversidad.

Recibido: 15-04-2026. **Aceptado**: 18-05-2026

Neuroliderazgo; respuesta a los entornos VUCA

Los entornos VUCA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos) que caracterizan al sector petrolero latinoamericano, requieren un tipo de liderazgo que la neurociencia puede contribuir a desarrollar de manera sistemática y medible. El neuroliderazgo propone que la efectividad gerencial depende, en una medida significativa, de la comprensión y optimización de los procesos cerebrales que subyacen a la toma de decisiones, la regulación emocional, la motivación y el aprendizaje organizacional, en concordancia con los autores de este documento investigativo.

La aplicación de herramientas neurotecnológicas como el Electroencefalograma (EEG), la Resonancia Magnética Funcional (FMRI) y el Advanced Brain Monitoring (ABM) ha permitido explorar la fisiología del cerebro de los líderes y su influencia en el comportamiento, las interacciones y las decisiones, así como el estudio de la base neuronal del liderazgo efectivo (Braidot, 2013). Estos avances permiten diseñar programas de desarrollo de liderazgo basados en evidencia neurobiológica, superando la limitación de los enfoques tradicionales centrados únicamente en competencias conductuales observables.

En el contexto específico de las empresas prestadoras de servicios petroleros en Maracaibo, la implementación del neuroliderazgo ofrece ventajas concretas: permite a los gerentes ser más conscientes en la toma de decisiones integrando pensamiento y emoción; mejora el clima organizacional que motiva a los colaboradores; fortalece las relaciones interpersonales para un trabajo en equipo más efectivo; potencia las capacidades cerebrales y las redes neuronales de todo el equipo; y desarrolla las habilidades directivas esenciales como la comunicación empática, la innovación y la planificación estratégica.

Pensamiento Sistémico y Neurociencias: Una Sinergia Transformadora

Primeramente, la articulación entre el pensamiento sistémico y el neuroliderazgo genera una sinergia particularmente poderosa para la gestión de la complejidad organizacional. Mientras el neuroliderazgo aporta el conocimiento sobre los procesos cognitivos y emocionales del líder individual, el pensamiento sistémico provee las herramientas conceptuales para comprender las interdependencias dentro de la organización y entre esta y su entorno.

Entre tanto, Drucker (2014) señalaba que el liderazgo efectivo requiere una visión completa de la empresa como sistema integrado donde confluyen recursos, esfuerzos, oportunidades y necesidades. Esta perspectiva sistémica, cuando se combina con el autoconocimiento que promueve el neuroliderazgo, permite al gerente diseñar intervenciones más precisas y efectivas, considerando los efectos de segundo y tercer orden de sus decisiones sobre el sistema organizacional.

Para las organizaciones prestadoras de servicios petroleros, que son sistemas altamente interdependientes tanto internamente en sus operaciones, mantenimiento, seguridad, finanzas, recursos humanos, así como externamente con sus proveedores, clientes, reguladores y sus mercados internacionales, siendo allí donde el pensamiento sistémico resulta esencial para navegar la complejidad, sin fragmentar la comprensión de los problemas ni buscar soluciones parciales que generen nuevos problemas.

La sinergia se materializa cuando el gerente, comprendiendo sus propios sesgos cognitivos desde la perspectiva neurocientífica, puede diseñar procesos de análisis sistémico que minimicen el impacto de dichos sesgos en las decisiones estratégicas. A su vez, la visión sistémica le proporciona el mapa cognitivo necesario para identificar las palancas de cambio más efectivas dentro de la organización, optimizando el uso de los limitados recursos disponibles en el contexto venezolano.

Vamos hacia el Modelo Integrado de Neuroliderazgo Sistémico para el Sector Petrolero Latinoamericano, con Resiliencia Organizacional: La Neuroplasticidad como Fundamento.

La neuroplasticidad, definida como la capacidad del cerebro de reorganizarse y crear nuevas conexiones neuronales en respuesta al aprendizaje y la experiencia, constituye el fundamento biológico más sólido para el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones petroleras venezolanas. Esta capacidad no disminuye significativamente con la edad cuando se mantienen condiciones adecuadas de estimulación y aprendizaje continuo, lo que implica que los gerentes con experiencia en el sector pueden desarrollar nuevas competencias adaptativas.

El modelo de neuroliderazgo de Bonet-Gascot (2019), con su énfasis en la Consciencia Alquimista y las cinco acciones del neurolíder (APRENDE, ILUMINA, ATRAE, CONECTA, TRANSFORMA), ofrece un marco operativo para activar la neuroplasticidad organizacional a través de prácticas gerenciales concretas. Aprender continuamente sobre el entorno cambiante, iluminar a los colaboradores con propósito y visión clara, atraer el talento adecuado y retenerlo mediante entornos de trabajo estimulantes, conectar a los miembros del equipo entre sí y con el propósito organizacional, y transformar la cultura y las estructuras mentales de la organización, constituyen las acciones fundamentales de este modelo.

Recibido: 15-04-2026. **Aceptado**: 18-05-2026

La resiliencia, entendida desde esta perspectiva neurocientífica, no es simplemente la capacidad de rebotar después de una crisis, sino la capacidad de transformarse positivamente a través de ella. En el sector petrolero venezolano, esto implica que las organizaciones que han sobrevivido a las sucesivas crisis sectoriales pueden haber acumulado, si han gestionado adecuadamente el aprendizaje organizacional, un capital adaptativo significativo que las posiciona mejor para las oportunidades del futuro.

Con base en el análisis de los fundamentos teóricos y la realidad del sector petrolero venezolano, como autores (2026) de este material, manejamos la posibilidad de esbozar los componentes esenciales de un modelo integrado de neuroliderazgo sistémico orientado a fortalecer la resiliencia organizacional en el mercado petrolero latinoamericano:

• Primer componente: Autoconocimiento Neurocientífico del Líder, abarcará el desarrollo de la capacidad de los gerentes para identificar y comprender sus propios patrones cerebrales: sus sesgos cognitivos habituales, sus disparadores emocionales, sus estilos de toma de decisiones bajo presión y sus mecanismos de autorregulación. Este autoconocimiento, fundamentado en principios neurocientíficos, constituye la base sobre la que se construyen todas las demás competencias del neurolíder.

• Segundo componente: Gestión Emocional Estratégica, implica el entrenamiento sistemático de los gerentes en la autorregulación emocional: la capacidad de calmar la ansiedad e irritabilidad ante eventos imprevistos, reconocer y comprender las propias emociones antes de actuar, y crear las condiciones para facilitar y desarrollar procesos cognitivos y funciones ejecutivas óptimas, tanto en sí mismos como en sus colaboradores.

• Tercer componente: Pensamiento Sistémico Aplicado, este involucra el desarrollo de la capacidad de los gerentes para leer la organización y su entorno como sistemas complejos adaptativos, identificar los bucles de retroalimentación positivos y negativos que determinan la dinámica organizacional, y diseñar intervenciones estratégicas que aprovechen las palancas sistémicas más efectivas para la transformación organizacional.

• Cuarto componente: Neuroplasticidad Organizacional, comprenderá el diseño de entornos, procesos y prácticas que estimulen el aprendizaje continuo y la adaptación creativa de todos los miembros de la organización, transformando la experiencia acumulada de la crisis en capital adaptativo y generando una cultura de innovación y resiliencia que se convierta en ventaja competitiva.

• Quinto componente: Toma de Decisiones Neurocientífica, esta integrará el conocimiento del funcionamiento cerebral en los procesos de decisión gerencial: combinar la intuición (conocimiento tácito acumulado en el sistema límbico) con el análisis racional (funciones ejecutivas del córtex prefrontal), crear condiciones de tranquilidad y confianza que favorezcan la activación de las funciones ejecutivas superiores, y diseñar procesos de decisión colectiva que aprovechen la inteligencia distribuida del equipo.

Metodología

El presente artículo se desarrolla bajo una investigación de carácter analítico, descriptivo y documental. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno sometido al análisis. En este caso, la investigación trasciende la descripción de los hechos, incorporando una fase analítica orientada a ordenar e interpretar los datos de forma sistematizada, reflexionando sobre el significado de los componentes asociados a las variables abordadas.

El enfoque epistemológico adoptado es el positivista, de tipo cualitativo. Según García (2021), la investigación científica es un conjunto de actividades en forma secuencial o simultánea que se analizan para ser comprobadas científicamente, siguiendo ciertos métodos que establece la ciencia para evitar subjetividades y errores de interpretación. Este enfoque se basa en la observación sistemática, la formulación de hipótesis y la revisión crítica, asegurando que las teorías y conclusiones sean replicables, precisas y objetivas.

La técnica principal empleada es la revisión bibliográfica, que consiste en el análisis sistemático y crítico de fuentes documentales especializadas: libros, artículos científicos, informes institucionales y trabajos de investigación relacionados con el neuroliderazgo, las neurociencias aplicadas a la gerencia, el pensamiento sistémico y la resiliencia organizacional en el sector petrolero. La selección de las fuentes se realizó con criterios de pertinencia temática, actualidad, rigor científico y relevancia para el contexto latinoamericano y venezolano.

Desde el punto de vista ontológico, la investigación se relaciona con la realidad observable de las organizaciones prestadoras de servicios petroleros del municipio Maracaibo, estado Zulia, Venezuela, tomando como universo las empresas debidamente inscritas y habilitadas en el Registro Nacional de Contratistas (RNC 2025), que para Maracaibo incluye 10 empresas activas en servicios especializados de perforación del pozo.

El procedimiento metodológico comprendió las siguientes fases: (1) identificación y selección de las fuentes

Recibido: 15-04-2026. **Aceptado**: 18-05-2026

documentales; (2) revisión crítica y análisis de contenido de las fuentes; (3) síntesis conceptual y construcción del marco teórico; (4) análisis de la realidad del sector petrolero venezolano a la luz de los constructos teóricos identificados; y (5) formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas al desarrollo de un modelo de neuroliderazgo para el sector.

Resultados

El análisis realizado permite establecer que el Neuroliderazgo y el Pensamiento Sistémico representan la respuesta teórica y práctica pertinente a los desafíos que enfrentan las organizaciones prestadoras de servicios petroleros en Venezuela y todo el mercado Latinoamericano. Los modelos de liderazgo clásicos han demostrado ser insuficientes para gestionar la complejidad de los entornos VUCA que caracterizan al sector, especialmente en el contexto de las sanciones internacionales y la crisis estructural de la industria petrolera venezolana.

La Neuroplasticidad constituye el fundamento biológico de la resiliencia organizacional, y su activación requiere líderes que comprendan el funcionamiento del cerebro y diseñen entornos de aprendizaje y práctica que potencien las capacidades adaptativas de sus equipos. El neurolíder, tal como lo conceptualizan Bonet-Gascot (2019) y Braidot (2011), actúa como agente transformador capaz de modificar las estructuras mentales de la organización, generando nuevas formas de pensar y actuar que sean más adecuadas para los desafíos presentes y futuros.

Este estudio evidenció que el neuroliderazgo y el pensamiento sistémico no constituyen enfoques aislados ni paralelos, sino que presentan convergencias teóricas profundas y complementarias. Mientras el neuroliderazgo aporta una comprensión científica de los procesos cognitivos, emocionales y neurobiológicos que subyacen al ejercicio del liderazgo, el pensamiento sistémico ofrece un marco relacional y complejo para comprender las organizaciones como totalidades interdependientes. La articulación de ambas perspectivas genera una plataforma conceptual de mayor robustez para abordar los desafíos organizacionales contemporáneos.

Discusión

Seguidamente, la articulación entre el Neuroliderazgo y el Pensamiento Sistémico generará una sinergia transformadora especialmente valiosa para el contexto de estudio, la visión sistémica permitirá al gerente comprender las interdependencias dentro de su organización y entre esta y su entorno, mientras que el autoconocimiento neurocientífico le permite identificar y gestionar los sesgos cognitivos y los obstáculos emocionales que limitan la efectividad de su liderazgo.

Por su parte, la gerencia efectiva en el sector petrolero latinoamericano, tal como la conciben Drucker (2014) y Ludeña (2017), requiere una visión completa de la empresa como sistema integrado, combinada con la capacidad de aprovechar las oportunidades de negocio mediante el uso disciplinado de metodologías de gestión. El neuroliderazgo aporta a este modelo la dimensión neurobiológica que los enfoques clásicos omiten: la comprensión de que la efectividad gerencial depende, en una medida fundamental, de la optimización de los procesos cerebrales que sustentan la toma de decisiones, la regulación emocional y el aprendizaje organizacional.

Finalmente, se confirma de manera documental y valorada; que el desarrollo de un modelo de neuroliderazgo sistémico para las organizaciones prestadoras de servicios petroleros en Venezuela y América Latina, es no solo viable sino urgente. Las organizaciones que logren incorporar los principios del neuroliderazgo y el pensamiento sistémico en sus prácticas de desarrollo gerencial, estarán mejor posicionadas para transformar los desafíos del entorno en oportunidades de crecimiento sostenible, contribuyendo a la recuperación y fortalecimiento del sector petrolero venezolano.

Conclusiones

De igual manera se determinó que la resiliencia organizacional no es una condición estática ni un atributo inherente a las organizaciones, sino una capacidad dinámica que se construye y sostiene a través de prácticas de liderazgo consciente, culturas organizacionales adaptativas y estructuras capaces de aprender de la adversidad. En el contexto del sector petrolero latinoamericano, caracterizado por entornos de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocidos como entornos VUCA, esta capacidad resulta un factor diferenciador de supervivencia y competitividad sostenible.

Como resultado central de la investigación, se construyó el Modelo el cual articula cinco dimensiones estratégicas interdependientes: la regulación emocional del líder, el pensamiento relacional y complejo, la cultura organizacional resiliente, el aprendizaje adaptativo continuo y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Este modelo constituye el aporte teórico original de la investigación y representa una contribución significativa al campo del liderazgo organizacional aplicado al sector energético latinoamericano, al ofrecer un marco integrador que supera las aproximaciones fragmentadas que han predominado en la literatura especializada.

Recibido: 15-04-2026. **Aceptado**: 18-05-2026

No obstante, es necesario reconocer que la naturaleza documental de la investigación constituye una limitación metodológica relevante. Los hallazgos y el modelo propuesto se sustentan en la síntesis teórica de la literatura existente y no han sido sometidos a validación empírica en contextos organizacionales reales. Esta condición, si bien no invalida el valor del aporte conceptual, sí establece los alcances precisos del estudio y señala la necesidad de investigaciones complementarias.

Referencias Bibliográficas

Agencia Internacional de Energía. (2022). World Energy Outlook 2022: Executive Summary. IEA. https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022

Álvarez, J., Chaparro, E. y Reyes, D. (2017). Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(2).

Aranda, I. (2012). Neuroliderazgo: Una perspectiva innovadora del liderazgo. Ediciones Gestión 2000.

Arias, F. (2019). El Proyecto de Investigación (7ma ed.). Editorial Episteme.

Arias, J. y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL.

Bennis, W. y O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way. Harvard Business Review, 83(5), 96-104.

Bonet-Gascot, I. (2019). Neuroliderazgo: La consciencia alquimista del líder. Editorial Urano.

Braidot, N. (2009). Neuromanagement: La revolución neurocientífica en las organizaciones. Ediciones Granica.

Braidot, N. (2011). Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Ediciones Granica.

Braidot, N. (2013). Neuroliderazgo: Por qué los mejores líderes del mundo utilizan la neurociencia. Ediciones Granica.

Braidot, N. (2014). Neuromarketing: ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú? Ediciones Gestión 2000.

Chávez, N. (2012). Introducción a la investigación educativa (3ra ed.). ARS Gráficas.

Drucker, P. (2014). La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas. Sudamericana.

Espinoza, E. y Calva, D. (2020). La ética en las investigaciones educativas. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 21(2), 12-25.

García, A. (2021). Metodología de la investigación científica. Ediciones Académicas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2015). El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación (8va ed.). Ediciones Quirón.

Ludeña, A. (2017). Gestión efectiva: Metodología para el incremento de la productividad organizacional. Ediciones ESAN.

Méndez, C. (2021). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (5ta ed.). Limusa.

Mora, F. y Sanguinetti, A. (1994). Diccionario de neurociencias. Alianza Editorial.

Palella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa (3ra ed.). FEDUPEL.

Pérez, A. (2015). El positivismo y la investigación científica. Revista Empresarial, 9(36), 29-34.

Registro Nacional de Contratistas (RNC). (2025). Listado de empresas prestadoras de servicios especializados de perforación, Maracaibo, estado Zulia. PDVSA.

Sherrington, C. (1932). Inhibition as a coordinative function. Nobel Lecture. The Nobel Foundation.

Tamayo, M. y Tamayo, M. (2019). El proceso de la investigación científica (5ta ed.). Limusa.

Recibido: 15-04-2026. **Aceptado**: 18-05-2026

documentales; (2) revisión crítica y análisis de contenido de las fuentes; (3) síntesis conceptual y construcción del marco teórico; (4) análisis de la realidad del sector petrolero venezolano a la luz de los constructos teóricos identificados; y (5) formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas al desarrollo de un modelo de neuroliderazgo para el sector.

Resultados

El análisis realizado permite establecer que el Neuroliderazgo y el Pensamiento Sistémico representan la respuesta teórica y práctica pertinente a los desafíos que enfrentan las organizaciones prestadoras de servicios petroleros en Venezuela y todo el mercado Latinoamericano. Los modelos de liderazgo clásicos han demostrado ser insuficientes para gestionar la complejidad de los entornos VUCA que caracterizan al sector, especialmente en el contexto de las sanciones internacionales y la crisis estructural de la industria petrolera venezolana.

La Neuroplasticidad constituye el fundamento biológico de la resiliencia organizacional, y su activación requiere líderes que comprendan el funcionamiento del cerebro y diseñen entornos de aprendizaje y práctica que potencien las capacidades adaptativas de sus equipos. El neurolíder, tal como lo conceptualizan Bonet-Gascot (2019) y Braidot (2011), actúa como agente transformador capaz de modificar las estructuras mentales de la organización, generando nuevas formas de pensar y actuar que sean más adecuadas para los desafíos presentes y futuros.

Este estudio evidenció que el neuroliderazgo y el pensamiento sistémico no constituyen enfoques aislados ni paralelos, sino que presentan convergencias teóricas profundas y complementarias. Mientras el neuroliderazgo aporta una comprensión científica de los procesos cognitivos, emocionales y neurobiológicos que subyacen al ejercicio del liderazgo, el pensamiento sistémico ofrece un marco relacional y complejo para comprender las organizaciones como totalidades interdependientes. La articulación de ambas perspectivas genera una plataforma conceptual de mayor robustez para abordar los desafíos organizacionales contemporáneos.

Discusión

Seguidamente, la articulación entre el Neuroliderazgo y el Pensamiento Sistémico generará una sinergia transformadora especialmente valiosa para el contexto de estudio, la visión sistémica permitirá al gerente comprender las interdependencias dentro de su organización y entre esta y su entorno, mientras que el autoconocimiento neurocientífico le permite identificar y gestionar los sesgos cognitivos y los obstáculos emocionales que limitan la efectividad de su liderazgo.

Por su parte, la gerencia efectiva en el sector petrolero latinoamericano, tal como la conciben Drucker (2014) y Ludeña (2017), requiere una visión completa de la empresa como sistema integrado, combinada con la capacidad de aprovechar las oportunidades de negocio mediante el uso disciplinado de metodologías de gestión. El neuroliderazgo aporta a este modelo la dimensión neurobiológica que los enfoques clásicos omiten: la comprensión de que la efectividad gerencial depende, en una medida fundamental, de la optimización de los procesos cerebrales que sustentan la toma de decisiones, la regulación emocional y el aprendizaje organizacional.

Finalmente, se confirma de manera documental y valorada; que el desarrollo de un modelo de neuroliderazgo sistémico para las organizaciones prestadoras de servicios petroleros en Venezuela y América Latina, es no solo viable sino urgente. Las organizaciones que logren incorporar los principios del neuroliderazgo y el pensamiento sistémico en sus prácticas de desarrollo gerencial, estarán mejor posicionadas para transformar los desafíos del entorno en oportunidades de crecimiento sostenible, contribuyendo a la recuperación y fortalecimiento del sector petrolero venezolano.

Conclusiones

De igual manera se determinó que la resiliencia organizacional no es una condición estática ni un atributo inherente a las organizaciones, sino una capacidad dinámica que se construye y sostiene a través de prácticas de liderazgo consciente, culturas organizacionales adaptativas y estructuras capaces de aprender de la adversidad. En el contexto del sector petrolero latinoamericano, caracterizado por entornos de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocidos como entornos VUCA, esta capacidad resulta un factor diferenciador de supervivencia y competitividad sostenible.

Como resultado central de la investigación, se construyó el Modelo el cual articula cinco dimensiones estratégicas interdependientes: la regulación emocional del líder, el pensamiento relacional y complejo, la cultura organizacional resiliente, el aprendizaje adaptativo continuo y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Este modelo constituye el aporte teórico original de la investigación y representa una contribución significativa al campo del liderazgo organizacional aplicado al sector energético latinoamericano, al ofrecer un marco integrador que supera las aproximaciones fragmentadas que han predominado en la literatura especializada.

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

No obstante, es necesario reconocer que la naturaleza documental de la investigación constituye una limitación metodológica relevante. Los hallazgos y el modelo propuesto se sustentan en la síntesis teórica de la literatura existente y no han sido sometidos a validación empírica en contextos organizacionales reales. Esta condición, si bien no invalida el valor del aporte conceptual, sí establece los alcances precisos del estudio y señala la necesidad de investigaciones complementarias.

Referencias Bibliográficas

Agencia Internacional de Energía. (2022). World Energy Outlook 2022: Executive Summary. IEA. https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022

Álvarez, J., Chaparro, E. y Reyes, D. (2017). Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(2).

Aranda, I. (2012). Neuroliderazgo: Una perspectiva innovadora del liderazgo. Ediciones Gestión 2000.

Arias, F. (2019). El Proyecto de Investigación (7ma ed.). Editorial Episteme.

Arias, J. y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL.

Bennis, W. y O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way. Harvard Business Review, 83(5), 96-104.

Bonet-Gascot, I. (2019). Neuroliderazgo: La consciencia alquimista del líder. Editorial Urano.

Braidot, N. (2009). Neuromanagement: La revolución neurocientífica en las organizaciones. Ediciones Granica.

Braidot, N. (2011). Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Ediciones Granica.

Braidot, N. (2013). Neuroliderazgo: Por qué los mejores líderes del mundo utilizan la neurociencia. Ediciones Granica.

Braidot, N. (2014). Neuromarketing: ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú? Ediciones Gestión 2000.

Chávez, N. (2012). Introducción a la investigación educativa (3ra ed.). ARS Gráficas.

Drucker, P. (2014). La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas. Sudamericana.

Espinoza, E. y Calva, D. (2020). La ética en las investigaciones educativas. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 21(2), 12-25.

García, A. (2021). Metodología de la investigación científica. Ediciones Académicas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2015). El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación (8va ed.). Ediciones Quirón.

Ludeña, A. (2017). Gestión efectiva: Metodología para el incremento de la productividad organizacional. Ediciones ESAN.

Méndez, C. (2021). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (5ta ed.). Limusa.

Mora, F. y Sanguinetti, A. (1994). Diccionario de neurociencias. Alianza Editorial.

Palella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa (3ra ed.). FEDUPEL.

Pérez, A. (2015). El positivismo y la investigación científica. Revista Empresarial, 9(36), 29-34.

Registro Nacional de Contratistas (RNC). (2025). Listado de empresas prestadoras de servicios especializados de perforación, Maracaibo, estado Zulia. PDVSA.

Sherrington, C. (1932). Inhibition as a coordinative function. Nobel Lecture. The Nobel Foundation.

Tamayo, M. y Tamayo, M. (2019). El proceso de la investigación científica (5ta ed.). Limusa.

Recibido: 02-04-2026. **Aceptado**: 08-05-2026

Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 82 - 90
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

FINANZAS CONDUCTUALES EN LAS DECISIONES FINANCIERAS DE LAS FRANQUICIAS DEL RAMO FARMACÉUTICO

Germary Geraldin Román Inciarte

Magister en Banca y Finanzas (URU). Licenciada de Contaduría (URBE).

Correo Electrónico: germaryroman22@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6221-7676

Arianna Elena Petit Ferrer

Doctora en Ciencia Políticas (URBE). MSc. En Gerencia de Empresa mención: Gerencia Financiera (LUZ). Economista. (LUZ).

Correo Electrónico: arianna.petit.81022@uru.edu

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6671-4979

Yanine Revilla Nava

Doctora en Ciencias Gerenciales; Doctora en Ciencias Humanas, con postdoctorado en gerencia de las organizaciones, MSc. En Gerencia de Empresa mención Gerencia Financiera, Especialista en Métodos de investigación, y en Educación superior, MBA en administración de empresas, Ingeniero Industrial, Contador Público, Profesora de la Universidad del Zulia, Universidad Rafael Urdaneta, Universidad Yacambú.

Correo Electrónico: profesorayanirevi@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7755-5264

RESUMEN: La investigación tuvo como objetivo analizar las finanzas conductuales en las decisiones financieras de las franquicias del ramo farmacéutico de la parroquia Olegario Villalobos, municipio Maracaibo estado Zulia. Autores consultados fueron Zamboni (2023), Zogo (2023), Gitman y Zutter (2016), entre otros. Metodológicamente, consistió en una investigación de tipo cuantitativo, con un nivel descriptivo. Asimismo, se cataloga como no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo constituida por las siete (7) franquicias del ramo farmacéutico de la parroquia Olegario Villalobos, municipio Maracaibo estado Zulia. Las unidades informantes conformadas por catorce (14) miembros que ocupan el cargo de gerente de finanzas y administrador. La técnica empleada fue la encuesta aplicada mediante un cuestionario, fue validado por cinco expertos, con una confiabilidad calculada mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach cuyo resultado fue de 0,93. Se concluyó que los gerentes restringen el desarrollo de juicios limitando pensamientos basado en resultados ilusorios, sin presentar un exceso de confianza en situaciones de riesgo financiero con una aversión a las pérdidas prefiriendo no llevar a cabo inversiones, optando a mantener un estilo decisorio conservador.

PALABRAS CLAVE: finanzas, conductas, decisiones.

Introducción

La teoría tradicional ha tratado de explicar el funcionamiento de los mercados financieros partiendo de la idea de que los participantes actúan de forma racional y toman decisiones basadas en expectativas igualmente racionales. Sin embargo, ante las recurrentes crisis, la volatilidad y la vulnerabilidad de estos mercados, surge el enfoque de las finanzas conductuales como una alternativa explicativa. Este enfoque propone comprender el comportamiento finan-

BEHAVIORAL FINANCE IN THE FINANCIAL DECISIONS OF PHARMACEUTICAL FRANCHISES

ABSTRACT: The objective of this research was to analyze behavioral finance in the financial decisions of pharmaceutical franchises in the Olegario Villalobos parish, municipality of Maracaibo, Zulia State. The authors consulted included Zamboni (2023), Zogo (2023), Gitman and Zutter (2016), among others. Methodologically, it consisted of a quantitative study with a descriptive level. Likewise, it is classified as non-experimental, cross-sectional, and field-based. The population was comprised of the seven (7) pharmaceutical franchises in the Olegario Villalobos parish, municipality of Maracaibo, Zulia State. The informing units consisted of fourteen (14) members holding the positions of finance manager and administrator. The technique used was a survey administered through a questionnaire, which was validated by five experts, with reliability calculated using Cronbach's Alpha coefficient, yielding a result of 0.93. It was concluded that managers restrict the development of judgements by limiting thinking based on illusory results, without exhibiting overconfidence in situations of financial risk, and displaying loss aversion by preferring not to undertake investments, thereby opting to maintain a conservative decision-making style.

KEYWORDS: finance, behaviors, decisions.

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS NAS DECISÕES FINANCEIRAS DAS FRANQUIAS DO RAMO FARMACÊUTICO

RESUMO: A pesquisa teve como objetivo analisar as finanças comportamentais nas decisões financeiras das franquias do ramo farmacêutico da paróquia Olegario Villalobos, município de Maracaibo, estado de Zulia. Os autores consultados foram Zamboni (2023), Zogo (2023), Gitman e Zutter (2016), entre outros. Metodologicamente, consistiu em uma pesquisa de tipo quantitativo, com nível descritivo. Da mesma forma, classifica-se como não experimental, transversal e de campo. A população foi constituída pelas sete (7) franquias do ramo farmacêutico da paróquia Olegario Villalobos, município de Maracaibo, estado de Zulia. As unidades informantes foram conformadas por quatorze (14) membros que ocupam o cargo de gerente de finanças e administrador. A técnica empregada foi a pesquisa de opinião aplicada por meio de um questionário, o qual foi validado por cinco especialistas, com confiabilidade calculada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, cujo resultado foi de 0,93. Concluiu-se que os gerentes restringem o desenvolvimento de julgamentos, limitando pensamentos baseados em resultados ilusórios, sem apresentar excesso de confiança em situações de risco financeiro e demonstrando aversão a perdas ao preferirem não realizar investimentos, optando por manter um estilo decisório conservador.

PALAVRAS-CHAVE: finanças, comportamentos, decisões.

FINANCES COMPORTEMENTALES DANS LES DÉCISIONS FINANCIÈRES DES FRANCHISES DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif d'analyser les finances comportementales dans les décisions financières des franchises du secteur pharmaceutique de la paroisse Olegario Villalobos, municipalité de Maracaibo, État de Zulia. Les auteurs consultés incluent Zamboni (2023), Zogo (2023), Gitman et Zutter (2016), entre autres. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une recherche quantitative de niveau descriptif. De même, elle est qualifiée de non expérimentale, transversale et de terrain. La population était composée des sept (7) franchises du secteur pharmaceutique de la paroisse Olegario Villalobos, municipalité de Maracaibo, État de Zulia. Les unités d'information comprenaient quatorze (14) membres occupant les postes de directeur financier et d'administrateur. La technique employée a été l'enquête par questionnaire, validée par cinq experts, avec une fiabilité calculée au moyen du coefficient Alpha de Cronbach dont le résultat s'élève à 0,93. En conclusion, les gestionnaires restreignent le développement de jugements en limitant les pensées fondées sur des résultats illusoires, sans faire preuve d'un excès de confiance face aux situations de risque financier, et en manifestant une aversion aux pertes qui les conduit à préférer ne pas investir, optant ainsi pour le maintien d'un style décisionnel conservateur.

MOTS-CLÉS: finances, comportements, décisions.

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

ciero considerando que los individuos no siempre actúan de manera lógica ni cuentan con información completa. Por el contrario, reconoce que las decisiones pueden estar influenciadas por factores emocionales, sesgos cognitivos y reacciones instintivas, lo que contribuye a explicar mejor las fluctuaciones y anomalías observadas en los mercados.

Las crisis financieras suelen originarse a partir de episodios de euforia desmedida o de miedo colectivo, fenómenos vinculados al comportamiento emocional y a la psicología de las masas. Esta dinámica evidencia que los agentes no siempre actúan de manera lógica, lo que cuestiona el supuesto central de la teoría tradicional sobre la racionalidad en la toma de decisiones. Las finanzas conductuales buscan dar una explicación a las decisiones financieras de los agentes en un momento de riesgo o incertidumbre. Actualmente se siguen utilizando modelos que basan en el supuesto de la racionalidad, como lo son la teoría del portafolio y la hipótesis de la eficiencia de los mercados. Esta nueva teoría busca juntar la parte de la psicología y la parte de las finanzas para dar una respuesta más certera (Weber, 2025).

En otro orden de ideas, en las organizaciones las decisiones financieras es un factor clave, ya que determinan las acciones o el rumbo que casi toda la estructura organizacional va a desarrollar en pro del alcance de los objetivos, incluyendo los financieros, por lo cual la rentabilidad se ve determinada por las decisiones financieras que se tomen en la empresa. En tal sentido Gitman y Zutter (2016), argumentan que las decisiones financieras consisten en elegir de un conjunto de alternativas factibles, la mejor; mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control financiero e implantación de la acción necesaria, para soluciones de problemas, logros de metas y objetivos preestablecidos por la empresa.

En consecuencia, el éxito de una empresa, sin importar su tamaño o localización, depende en gran parte en seleccionar aquellas inversiones como fuentes de financiamiento más acordes con el objetivo empresarial. En este sentido, toda decisión va a condicionar los resultados obtenidos por la empresa lo mismo cuanto a su análisis financiero. En referencia a las decisiones, según Romero et al. (2024) las principales actividades del gerente financiero es tomar decisiones de inversión, las cuales determinan el tipo de activos el cual posee la empresa, gestionar el financiamiento, lo cual determina cómo se recauda dinero para pagar los activos.

En la misma forma, las decisiones de inversión y financiamiento propias del área de finanzas de una empresa o de un inversionista, se toman muchas veces con base a predicciones o pronósticos los cuales alcanza a la ciencia económica. Decisiones como dónde destinar el capital, a qué plazo hacerlo además cuales condiciones solicitar o aceptar. Sin embargo, aunque muchas veces estas suelen ser acertadas, muchas otras, son erráticas tampoco se acercan a lo cual inicialmente se había informado al mercado.

Del mismo modo, según BBVA Provincial (2022) en muchas ocasiones los empresarios aún se centran solamente en aumentar los ingresos o utilidades siendo esto el único criterio para mejorar resultados, no considerando la vida económica de la empresa, la cual va más allá de los beneficios contables que no necesariamente indican si estás desarrollan estrategias de análisis de los datos financieros, además perduren a largo plazo, de allí la importancia del estudio de las finanzas conductuales capaz de llegar a conclusiones objetivas para tomar decisiones adecuada.

Es por ello que, existe la necesidad de adaptarse a un mundo cambiante constantemente, de ahí surge la importancia de las finanzas conductuales en las decisiones financieras donde, los gerentes o directivos tienen el criterio para observar un problema e igual emitir soluciones, las cuales rompan paradigmas mentales proponiendo el cambio con miras al beneficio económico de la empresa y el logro del objetivo general.

Cabe destacar, el estudio de numerosas aplicaciones de este tipo de análisis que podrían ser integradas no solo en mercados más desarrollados, sino también en nuestros mercados latinoamericanos. Es posible realizar pruebas que permitan cotejar lo que los inversores realizan en los mercados versus lo que deberían hacer si fueran racionales. De estos ejercicios se pueden derivar experiencias de errores y trampas comunes que se detecten en los procesos de decisión; inconsistencias con los modelos financieros neoclásicos y con los argumentos en que descansan estos; tendencias sobre o sub reacciones a ciertos tipos de información; niveles de tolerancia al riesgo; y el entendimiento y percepción de lo que es el riesgo, por parte de los inversores en los mercados y cómo lo asimilan.

La agenda actual de investigación en el área se orienta a la valoración de activos, entre ellos fenómenos como las burbujas, el ímpetu, sentimientos del inversor, psicología, reacciones exageradas o sub reacciones; de inversiones, considerando los sentimientos del inversionista, su confianza; y del mercadeo, abarcando escogencia del consumidor y el cambio de clientela entre otros (Yale School of Management, 2018, citado por BBVA Provincial, 2026).

En el caso de las finanzas conductuales ha contemplado el rol de los sentimientos positivos y negativos conjugados con los procesos de toma de decisiones de inversión. La idea es que, para apreciarlos de forma completa, los investigadores deben relacionar simultáneamente los aspectos cognoscitivos (mentales) y afectivos (emocionales) con el propósito de entender la manera en que estos agentes procesan la información cuando toman decisiones

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

de inversión estratégicas (Riccardi, 2018, citado por BBVA Provincial, 2026)

Una tendencia que está tomando fuerza es potenciar la investigación y generar nuevos estudios sobre los efectos de las emociones, sentimientos y humor de tipo negativo. Entre estos estudios se encuentran: la influencia negativa de las emociones durante los procesos de juicio financieros; el rol de la preocupación y la conducta de toma de riesgos en finanzas conductuales, economía y contabilidad; la relación básica entre la preocupación y las mujeres; las influencias negativas de la preocupación y el género mediante las finanzas conductuales y la literatura de psicología financiera.

En este sentido, los gerentes toman decisiones basándose en sus percepciones y expectativas, lo que muchas veces puede estar sesgado por sus emociones reflejándose en el mercado financiero. Por ello, debido a la creciente entrada de inversión interna y la importancia que está tomando el sector farmacéutico en el país se pretende probar que las finanzas conductuales son una respuesta al verdadero comportamiento de los mercados y factores del entorno.

Específicamente, las franquicias del ramo farmacéutico del municipio Maracaibo consideradas para esta investigación como lo son: Farmacia Ya, Farma Express, Farmatodo, Maraplus, FarmaVenezuela, Farmaliadas y Redvital, en la actualidad enfrentan los retos y las exigencias de un mercado competitivo que se desarrolla en medio de unas circunstancias económicas de recesión, requiriendo generar y potenciar fortalezas organizacionales para permanecer en el mercado con un crecimiento sostenido. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Maracaibo (2025), el crecimiento de las franquicias farmacéuticas se debe a la expansión de cadenas y negocios independientes, con un crecimiento en volumen de ventas del 23,4% para el 2025.

En cuanto a la conducta humana, las personas no se preocupan únicamente por el dinero, sino que también buscan de manera simultánea aspectos como el afecto, la influencia, el reconocimiento, la dignidad y el bienestar colectivo, por ello, esta complejidad da lugar a profundas diferencias en la forma de comprender la naturaleza humana, incluyendo sus capacidades así como sus limitaciones, su nivel de conocimiento o desconocimiento, al igual que los valores como la honestidad, el egoísmo o la generosidad, además de su inclinación hacia lo racional o lo impulsivo.

En consecuencia, en todas las acciones humanas está presente una carga emocional que influye directamente en la toma de decisiones, incluidas las de carácter financiero. Asimismo, se presenta una aversión a reconocer las malas decisiones y los pésimos negocios, ya que imposibilita cortar las pérdidas de forma oportuna, los gerentes tienden a ser presumidos en sus juicios, es decir, que desarrollan una cierta predisposición a las ilusiones o metas soñadoras, pues creen precisamente lo que quieren creer. Aunado al fenómeno de seguir a la multitud, el cual refiere que muchos inversores siempre observan de cerca a los ganadores, de alguna forma, esto los hace sensibles a copiar el mismo patrón, donde estas franquicias objeto de estudio no son la excepción.

Con respecto, a las causas que pudiesen originar la problemática en las franquicias del ramo farmacéutico del municipio Maracaibo, se presenta una premisa de que los individuos creen que conocen más de lo que realmente saben, basado en investigaciones empíricas y al extrapolarlo a las organizaciones objeto de estudio se manifiesta en un exceso de confianza referido a que los gerentes creen que pueden controlar una situación, cuando en realidad, tienen poco o ningún impacto sobre la misma, siendo un rasgo en los tomadores de decisiones, quienes se consideran a sí mismos expertos, esto por supuesto, genera ciertos riesgos.

De esta forma al continuar la problemática mencionada se evidenciaría a futuro problemas de auto control, lo que puntea la incapacidad de controlarse en lo venidero, repitiendo la ilusión de manejar la situación y realidad las cosas en materia de finanzas estarían saliendo mal y la inversión resultaría ser un fracaso, incidiendo en las decisiones financieras, donde, lo emocional supera lo racional, afectando resultados en aspectos como financiación e inversión.

Una alternativa viable para responder a la problemática estudiada es a través del análisis de las finanzas conductuales en las decisiones financieras de las franquicias del ramo farmacéutico de la parroquia Olegario Villalobos, municipio Maracaibo estado Zulia, con el propósito de enriquecer el entendimiento de los mercados financieros y de las finanzas corporativas, si se añade un elemento humano, al incorporar en la investigación acerca del papel de los mercados una variedad de comportamientos.

Fundamentos teóricos

Finanzas conductuales

Las finanzas conductuales analizan los efectos de la psicología y los sesgos cognitivos en el ámbito financiero y son útiles para optimizar la gestión del ahorro y las inversiones. De entrada, el concepto parece complejo para cualquier individuo que no esté relacionado con el mundo financiero, pero los ejemplos que utilizan los expertos son sin duda útiles para aproximarse a él.

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

Tomando como referencia a Zogo (2023), las finanzas conductuales son un nuevo campo de investigación que se orienta en los factores cognoscitivos y a las emociones que impactan los procesos de toma de decisiones de individuos, grupos y organizaciones. Por su parte, Calicchio (2022), afirma que las finanzas conductuales o finanzas del comportamiento son un campo de las finanzas que analiza las finanzas desde un punto de vista psicológico.

De acuerdo con Zamboni (2023), las finanzas conductuales se centran en analizar cómo los factores psicológicos y sociológicos influyen en la conducta de quienes participan en el ámbito financiero, así como en el impacto que estas conductas generan en los mercados. Ahora bien, este enfoque amplía la visión tradicional al incorporar una perspectiva propia de las ciencias sociales, lo que ha despertado notable interés al intentar comprender las razones y los mecanismos por los cuales los mercados pueden presentar ineficiencias.

Cabe destacar, a diferencia de las finanzas tradicionales que asume que el individuo toma decisiones perfectamente racionales, donde, las finanzas conductuales reconocen que las decisiones están influenciadas por las emociones y por cómo se presenta la información, se admite que existen ciertos sesgos que llevan a tomar decisiones que no siempre son las más lógicas o beneficiosas.

Sesgos conductuales

El comportamiento de los inversores ha sido estudiado en años recientes, desde hace tiempo a los expertos financieros y académicos que estudian los conceptos de finanzas conductuales, donde, este campo examina cómo los factores psicológicos y los sesgos cognitivos influyen en las decisiones financieras, lo que a menudo provoca fluctuaciones del mercado y errores de inversión potencialmente costosos.

Tomando en consideración a Crosby (2023), la definición de sesgo conductual en finanzas abarca cómo los sesgos cognitivos y emocionales afectan la capacidad del inversor para procesar información y tomar decisiones económicas racionales, comprender estos sesgos conductuales en la toma de decisiones de inversión es fundamental para desarrollar estrategias de inversión sólidas y mantener la estabilidad financiera.

En tal sentido, Zamboni (2023) afirma que un sesgo conductual se considera una tendencia de la conducta que hace tomar decisiones poco racionales, especialmente, al enfrentarse a estímulos o información que resulta amenazante o negativa, impulsando a seguir ciertos esquemas mentales subjetivos y poco racionales. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la diferenciación que existe desde el enfoque emocional, permitiendo cerrar la brecha entre el comportamiento real de los inversores y el comportamiento conjunto de lo racional que tienen los inversores, donde, las finanzas conductuales surgen con el fin de entender y sugerir posibles remedios para estos sesgos.

Métodos de medición del factor conductual

Uno de los problemas más importantes donde tropieza la investigación de las finanzas conductuales es cómo medir el factor humano en las finanzas, cómo medir los sesgos emocionales o incluso los momentos de euforia o pánico. De acuerdo con Muñoz (2025), el modelo del economista Richard Thaler se basa en las decisiones de los inversionistas bajo riesgo y cómo lo hacen.

Zogo (2023) plantea que, los sesgos que pueden influir en las predicciones sobre el futuro de la economía son: optimismo y pensamiento deseoso, confianza excesiva, el efecto del falso consenso y el supuesto conocimiento, de ahí la importancia de los métodos de medición del factor conductual. Por su parte Zamboni (2023), indica que el uso de métodos de medición del factor conductual aplicado en condiciones de incertidumbre explica mejor la conducta de los agentes. Cabe destacar, los métodos de medición del factor conductual han identificado una amplia gama de componentes de finanzas conductuales que pueden influir en las decisiones de inversión, incluyendo sesgos cognitivos y emocionales, influencias sociales, percepción del riesgo y rasgos de personalidad.

Decisiones financieras

Según Muñoz (2025), en el mundo moderno las necesidades de financiamiento empresarial se basan en el funcionamiento eficiente del mercado, permitiendo se transfieran los recursos del ahorro a la inversión productiva, donde, la obtención de capital se logra mediante la retención de utilidades el cual se generan con la operación y la obtención de fondos externos, en el segundo caso, los intermediarios apoyan a las empresas en la búsqueda de capital de terceros.

Canese (2022) puntualiza que las decisiones financieras están en función de las diferentes necesidades de la empresa en relación al plazo del uso de los recursos; mientras que, Gitman y Zutter (2016), manifiestan que las decisiones financieras encaminadas protegen contra el peligro de no obtener financiamiento a corto plazo durante períodos de escasez de dinero, la gerencia puede recurrir a fondos a largo plazo para poder cubrir sus necesidades a corto plazo. Para adquirir fondos a largo plazo, la empresa debe acudir a los mercados de capitales con una oferta de bonos o acciones. Sin embargo, negocios pequeños tienen mayor acceso a los préstamos bancarios, así como

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

también créditos comerciales a corto plazo para financiar activos circulantes, así como una parte de las necesidades permanentes de capital de trabajo.

Materiales y métodos

La investigación se llevó a cabo bajo una metodología de enfoque positivista, de tipo cuantitativo con un nivel descriptivo y aplicado. Asimismo, la investigación se cataloga como no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo constituida por siete (7) franquicias del ramo farmacéutico de la parroquia Olegario Villalobos, municipio Maracaibo del estado Zulia, (Farmacia Ya, Farma Express, Farmatodo, Maraplus, Farma Venezuela, Redvital, Farmaliadas), el muestreo fue de tipo censal. Las unidades informantes estuvieron conformadas por catorce (14) miembros de las franquicias mencionadas, ocupantes de los cargos de Gerente de Finanzas y Administrador.

La técnica empleada fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado por 42 ítems con escala Likert tipo frecuencia que va desde 1 hasta 5 (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). El mismo fue validado por cinco expertos y se realizó cálculo de coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach el cual fue de 0,93 ubicándose en altamente confiable. Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó un baremo de interpretación ilustrado en el Cuadro 1:

Cuadro 1

Baremo de interpretación de la media aritmética

Rango	Intervalo	Categoría
1	4.21-5.00	Muy Alta Presencia
2	3.41-4.20	Alta Presencia
3	2.61-3.40	Moderada Presencia
4	1.81-2.60	Baja Presencia
5	1.00-1.80	Muy Baja Presencia

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Resultados y Discusión

Después de observar los datos presentados para la Tabla 1, del análisis de frecuencia de los de los aspectos sobre los sesgos conductuales perteneciente a las finanzas conductuales, se expresan los siguientes resultados para el sesgo de confirmación, estableciendo que los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico acceden a información selectiva de datos objetivos del mercado para respaldar las opiniones propias, interpretan los hechos de manera que se adapten a la propia visión del mundo buscando una confirmación de sus suposiciones al tomar en cuenta informes críticos que refutan el punto de vista para una toma de decisiones con una media aritmética de 4,43, situándola en la categoría muy alta y revelando que el sesgo de confirmación se presenta en la naturaleza de los gerentes.

Los resultados tienen coherencia con lo expuesto por Zamboni (2023), el sesgo de confirmación se refiere al fenómeno de la búsqueda de información selectiva para respaldar las opiniones propias o interpretar los hechos de manera que se adapten a la propia visión del mundo, donde, los inversores buscan una confirmación de sus suposiciones, evitan opiniones e informes críticos, leyendo únicamente aquellos artículos que ponen dicho punto de vista bajo una luz positiva.

En relación con el sesgo de anclaje, se observa que los gerentes de franquicias del sector farmacéutico tienden a basar sus decisiones en la información inicial que reciben, otorgándole mayor peso frente a datos más recientes. Esta inclinación los lleva a ignorar cambios actuales en las condiciones del mercado y a no considerar información actualizada como referencia. El resultado obtenido, con una media aritmética de 4,14, se ubica en un nivel alto, lo que evidencia la presencia significativa de este sesgo en el comportamiento de los gerentes.

Tabla 1

Sesgos conductuales

Alternativas	Sesgo de confirmación		Sesgo de anclaje		Sesgo de Atención		Sesgo de exceso de confianza		Sesgo de Statu Quo	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre	7	52,38	5	33,33	9	64,29	0	0,00	2	14,29
Casi siempre	5	38,10	7	47,62	4	28,57	2	14,29	3	21,43
A veces	1	9,52	3	19,05	1	7,14	4	26,19	7	52,38
Casi nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	59,52	2	11,90
Suma	**14**	**100,00**	**14**	**100,00**	**14**	**100,00**	**14**	**100**	**14**	**100**
Media	4,43		4,14		4,57		1,95		3,26	
					3,67					

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

Los resultados anteriores son coherentes con lo propuesto por Zamboni (2023), quien afirma que la primera información que recibe sobre una inversión suele ser la más contundente, este sesgo conductual tan común hace que los inversores den demasiada importancia a los datos iniciales, lo que a menudo conduce a decisiones de inversión erróneas. Por ejemplo, al recibir informes iniciales positivos sobre el rendimiento de una acción, podría seguir basando sus decisiones en esta información preliminar, mientras que descarta eventos más recientes que indican cambios en las condiciones del mercado.

En referencia, a los resultados del sesgo de atención los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico toman en cuenta recuerdos de eventos recientes, donde, es probable que el evento se repita de forma exitosa, presentando una tendencia a recordar productos o bienes mencionados en los medios de comunicación, asimismo, toma decisiones que viene a la mente con facilidad producto de experiencias pasadas con una media aritmética de 4.57, situándola en la categoría muy alta revelando que el sesgo de atención se presenta en la naturaleza de los gerentes.

Ahora bien, estos resultados coinciden con lo planteado por Zamboni (2023), al establecer que el sesgo de atención en finanzas es la tendencia a recordar más los productos, empresas o emisores que más se presentan en los medios de comunicación llevando a invertir en ellos con mayor rapidez.

En correspondencia a los resultados obtenidos en el sesgo de exceso de confianza, los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico afirma que nunca desarrollan juicios con cierta predisposición a generar un pensamiento basado en resultados ilusorios, tomando en cuenta factores que son determinantes en las decisiones financieras, sin presentar un exceso de confianza en situaciones de riesgo financiero con una media aritmética de 1,95, situándola en la categoría baja presencia, mostrando que el exceso de confianza priva en la naturaleza de los gerentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia una discrepancia con lo planteado por Zamboni (2023). A partir de una amplia revisión de la literatura y la evidencia empírica, el fenómeno del exceso de confianza se consolida como uno de los hallazgos más consistentes dentro de la psicología del juicio. Este sesgo se manifiesta cuando las personas muestran un optimismo desproporcionado respecto a los resultados que creen controlar, atribuyéndose en gran medida el mérito de los éxitos alcanzados, mientras minimizan la influencia de otros factores en los fracasos o bajo desempeño. En este sentido, no resulta extraño que los individuos sobreestimen su nivel de control sobre los resultados, restando importancia al papel que puede desempeñar la casualidad o la suerte en las decisiones y sus consecuencias.

En cuanto, a los resultados obtenidos con el sesgo de Statu Quo los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico algunas veces evitan los riesgos que conlleva una decisión financiera activa, donde, medianamente presentan una aversión a las pérdidas prefiriendo no llevar a cabo ninguna decisión de inversión y mantener las cosas como están en lugar de explorar alternativas con una media aritmética de 3,26, situándola en la categoría moderada, mostrando que los gerentes a veces prefieren que las cosas permanezcan igual.

Los resultados anteriores son divergentes con lo propuesto por Zamboni (2023), conceptualiza como la referencia por mantenerse dentro de la zona de confort y no enfrentarse al cambio. De acuerdo con Muñoz (2025), el sesgo de Statu Quo, también conocido como sesgo de la preferencia por la opción actual, se refiere a la tendencia de las personas a mostrar una resistencia al cambio y a preferir mantener las cosas como están en lugar de tomar nuevas decisiones o explorar alternativas.

Una vez analizado cada uno de los elementos se observan las respuestas sobre los sesgos conductuales teniendo en cuenta su aplicación, donde los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico manifiestan que siempre se cumplen efectivamente los sesgos de confirmación, anclaje, atención, exceso de confianza y Statu Quo con una media aritmética de 3,67 situándola en la categoría alta presencia, mostrando que el sesgo conductual se presenta en la naturaleza de los gerentes.

Los resultados anteriores, van en dirección con lo expresado por Zamboni (2023), un sesgo conductual se considera una tendencia de la conducta que hace tomar decisiones poco racionales, especialmente, al enfrentarse a estímulos o información que resulta amenazante o negativa, impulsando a seguir ciertos esquemas mentales subjetivos y poco racionales.

Tabla 2

Métodos de medición del factor conductual

Alternativas	Índice del comportamiento del rebaño		Índice del miedo y avaricia		Índice de aversión del riesgo	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre	0	0,00	1	4,76	4	28,57
Casi siempre	2	14,29	3	19,05	8	57,14
A veces	8	57,14	3	23,81	2	14,29
Casi nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Nunca	4	28,57	7	52,38	0	0,00
Suma	**14**	**100,00**	**14**	**100,00**	**14**	**100,00**
Media	2,57		2,24		4,14	
	2,98					

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

En la Tabla 2, correspondiente a los resultados de los métodos de medición del factor conductual, se expresa que para el índice del comportamiento del rebaño, los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico señalan que algunas veces toma en cuenta gestiones exitosas de otras empresas persiguiendo copiar el mismo patrón, limitando la toma decisiones con la tendencia a seguir los comportamientos de los demás buscando alternativas viables sin guiarse del comportamiento de la mayoría por voluntad propia para la toma de decisiones con una media aritmética de 2,57, lo que lo sitúa en la categoría baja presencia, mostrando que el factor comportamiento del rebaño priva en la naturaleza de los gerentes.

Los resultados tienen discrepancia con lo expuesto por Zamboni (2023), el índice del comportamiento del rebaño es una nueva medida para el grado de movimiento en conjunto que se presenta en los mercados financieros, se define como la proporción de una estimación basada en opciones de la varianza neutral al riesgo del índice de mercado y una estimación basada en opciones de la variación correspondiente en el caso de la situación extrema del mercado con un único factor.

En cuanto, al Índice del miedo y avaricia, los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico manifiestan que nunca adquieren bienes y servicios con precios elevados en momentos de crisis, sin realizar ventas indiscriminadas relacionadas al miedo de perder, asimismo, toman decisiones acentuadas en bases financieras evitando que las emociones lleven a elegir opciones fuera de lo común con una media aritmética de 2,24, este índice se situó en la categoría baja presencia, mostrando que el factor miedo y avaricia priva en la naturaleza de los gerentes.

Estos resultados discrepan con lo propuesto por Zamboni (2023), el índice de miedo es una nueva propuesta basada en un índice de opciones y sus componentes, su medición es en base a los precios de las opciones, el índice toma en cuenta el riesgo de mercado a través del barómetro de volatilidad, el riesgo de liquidez a través del concepto de liquidez implícita y el riesgo sistémico y su comportamiento rebaño, se utiliza para evaluar si los inversores son demasiado optimistas o pesimistas en el mercado bursátil, el índice oscila entre cero que representa miedo extremo y cien que representa avaricia extrema.

En referencia, a los resultados del Índice de aversión del riesgo los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico presentan un perfil conservador al momento de realizar una decisión financiera, prefiriendo inversiones estables aunque con rendimientos menores, manteniendo inversiones de forma sostenida con respecto a las dictadas por las decisiones económicas racionales con una media aritmética de 4,14, situándola en la categoría alta presencia, mostrando que el factor aversión del riesgo se presenta en la naturaleza de los gerentes.

Los resultados anteriores coinciden con lo propuesto por Zamboni (2023), el índice de aversión al riesgo muestra que los inversores experimentan el impacto emocional de perder dinero con mayor intensidad que la satisfacción de obtener una ganancia similar, esto lleva a los inversores a mantener inversiones en declive durante mucho más tiempo con respecto a las dictadas por las decisiones económicas racionales.

Una vez analizado cada uno de los elementos de los métodos de medición del factor conductual teniendo en cuenta su aplicación, los sujetos de investigación mencionan que algunas veces los métodos de medición están presentes como es el índice del comportamiento del rebaño, aversión al riesgo y miedo, y avaricia con una media aritmética de 2,98 para estos métodos ubicándolo en moderada presencia. Los resultados anteriores, van en dirección a lo expresado por Zamboni (2023), el uso de métodos de medición del factor conductual aplicado en condiciones de incertidumbre explica mejor la conducta de los agentes.

Tabla 3

Finanzas conductuales

Opciones respuestas	Finanzas conductuales	
	FA	FR
Siempre	7	48,81
Casi siempre	4	29,29
A veces	2	14,76
Casi nunca	0	0,00
Nunca	1	7,14
Suma	14	100,00
Media	3,32	

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La Tabla 3 refleja los resultados acerca del comportamiento sobre las finanzas conductuales que siempre es aplicada por los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico con una media aritmética de 3,32, ubicados en la categoría moderada presencia, mostrando que las finanzas conductuales se presentan medianamente en la naturaleza de los gerentes.

Los resultados sobre las finanzas conductuales convergen con lo planteado por Zamboni (2023), las finanzas conductuales se enfocan en examinar cómo la psicología y la sociología influyen en las decisiones de los actores del sistema financiero, así como en las consecuencias que dichas decisiones generan en los mercados; por ello, este enfoque amplía el estudio de las finanzas al integrarlo dentro de un marco más amplio de las ciencias sociales, lo que ha despertado gran interés al buscar explicar las razones y mecanismos que hacen posible la ineficiencia de los mercados.

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

Tabla 4

Decisiones financieras

Opciones respuestas	Decisiones financieras	
	FA	FR
Siempre	3	20,24
Casi siempre	8	57,14
A veces	3	22,62
Casi nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
Suma	14	100,00
Media	3,98	

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La Tabla 4 refleja los resultados acerca del comportamiento de las Decisiones Financiera, donde los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico cumplen efectivamente con las decisiones financieras a corto y largo plazo con una media aritmética de 3,98, presentándose una alta presencia, en la utilización de herramientas que permite tomar dichas decisiones.

En este sentido el resultado concuerda con lo planteado por Gitman y Zutter (2016), quienes manifiestan que las decisiones financieras protegen contra el peligro de no obtener financiamiento a corto plazo durante períodos de escasez de dinero, la gerencia puede recurrir a fondos a largo plazo para poder cubrir sus necesidades a corto plazo. Para adquirir fondos a largo plazo, la empresa debe acudir a los mercados de capitales con una oferta de bonos o acciones. Sin embargo, negocios pequeños tienden a utilizar más los préstamos bancarios, así como créditos comerciales a corto plazo para financiar activos circulantes y su necesidad permanente de capital de trabajo.

Conclusiones

Con respecto a identificar los sesgos conductuales presentes en los gerentes de las franquicias del ramo farmacéutico del municipio Maracaibo, se concluye que está presente el sesgo de confirmación, de anclaje y de atención; debido a que quienes gerencia las franquicias del ramo farmacéutico acceden a información selectiva de datos objetivos del mercado para respaldar las opiniones propias, toman en cuenta las primeras informaciones recibidas, además de tomar en cuenta recuerdos de eventos recientes, con expectativas a que el evento se repita de forma exitosa.

Sin embargo, en correspondencia al sesgo de exceso de confianza, los gerentes restringen el desarrollo de juicios con cierta predisposición a generar un pensamiento basado en resultados ilusorios, sin presentar un exceso de confianza en situaciones de riesgo financiero; mientras que en el sesgo de Statu Quo presentan una aversión a las pérdidas prefiriendo no llevar a cabo ninguna decisión de inversión, optando a mantener las cosas como están en lugar de explorar alternativas.

En referencia a los métodos de medición del factor conductual de las franquicias del ramo farmacéutico del municipio Maracaibo, se concluye que en los gerentes se evidencian el factor de aversión del riesgo, pues presentan un perfil conservador al momento de realizar una decisión financiera, prefiriendo inversiones estables, aunque con rendimientos menores, manteniendo inversiones de forma sostenida con respecto a las dictadas por las decisiones económicas racionales. Sin embargo, para el factor del comportamiento del rebaño los gerentes se limitan a la toma decisiones con tendencia a seguir los comportamientos de los demás.

En cuanto, a las decisiones financieras a corto plazo de las franquicias del ramo farmacéutico del municipio Maracaibo, específicamente a la administración del capital de trabajo la empresa está protegida contra las dificultades al momento de enfrentar los compromisos, los activos corrientes de la empresa exceden a los pasivos corrientes. Por otra parte, se concluye que en las decisiones financieras a largo plazo estos acuden al apalancamiento con el propósito de incrementar al máximo las utilidades.

Referencias Bibliográficas

BBVA Provincial. (2022, 5 de marzo). ¿Qué es la psicología financiera y cómo influyen las emociones en la inversión? Salud Financiera. https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-psicologia-financiera-y-como-influyen-las-emociones-en-la-inversion/

BBVA Provincial. (2026, 16 de febrero). ¿Qué son las finanzas conductuales y cómo usarlas para invertir mejor? Inversiones. https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-las-finanzas-conductuales-y-como-usarlas-para-invertir-mejor/

Calicchio, S. (2022). Un enfoque sencillo de las finanzas comportamentales: La guía introductoria a los principios teóricos y operativos de las finanzas conductuales para mejorar las inversiones. Editorial Stefano Calicchio.

Cámara de comercio de Maracaibo. (202524 de septiembre). Resumen de Prensa de la Cámara de Comercio de Maracaibo. https://ccm.org.ve/resumen-de-prensa-de-la-camara-de-comercio-de-maracaibo-24-de-septiembre-2025-2/

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026

Canese, R. (2022). Administración financiera. Ediciones Kindle.

Crosby, D. (2023). El inversor conductual: Cómo influye la psicología en nuestras decisiones sobre el dinero. (1ª ed.). Editorial Hoepli Ediciones.

Gitman, J., & Zutter, Ch. (2016). Principles of managerial finance [Principios de finanzas gerenciales]. (14ª ed.). Editorial Pearson.

Muñoz, O. (2025). Economía conductual: Por qué decides como decides y cómo cambiarlo (educación financiera inteligente). (1ª ed.). Ediciones Kindle.

Romero, R., Rodríguez, M., León, V., Álvarez, L., & Gutiérrez, S. (2024). Fundamentos teóricos de administración financiera. Editorial Idicap Pacífico.

Weber, M. (2025). Finanzas en crisis: comportamiento financiero en períodos de inestabilidad y crisis económicas (Finanzas conductuales: razón, emoción y decisión en tiempos de crisis). (1ª ed.). Editorial Socrática.

Zamboni, D. (2023). Finanzas conductuales: Tendencias psicológicas del inversor en bolsa. Ediciones Nuestro Conocimiento.

Zogo, A. (2023). Introducción a las finanzas conductuales. Ediciones Nuestro Conocimiento.

Recibido: 18-04-2026. **Aceptado**: 26-05-2026



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
Dra. Marisela Zabala

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 XII. Nº1 **Junio 2026**
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”
REVENCYT

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.